



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING

LETECKÝ ÚSTAV

INSTITUTE OF AEROSPACE ENGINEERING

OBCHODNÍ STRATEGIE LETECKÝCH DOPRAVCŮ V ČR

BUSINESS STRATEGY OF AIR CARRIERS IN THE CZECH REPUBLIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Patrik Menšík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Miroslav Šplíchal, Ph.D.

BRNO 2017



Zadání diplomové práce

Ústav: Letecký ústav

Student: **Bc. Patrik Menšík**

Studijní program: Strojní inženýrství

Studijní obor: Letecký provoz

Vedoucí práce: **Ing. Miroslav Šplíchal, Ph.D.**

Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Obchodní strategie leteckých dopravců v ČR

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úkolem tématu je popsání a zhodnocení zvolených strategií leteckých dopravců působících v ČR (ČSA, Travel Service, další menší dopravci). Práce bude zahrnovat zejména:

- 1) Detailní a hluboký popis strategií jednotlivých vybraných dopravců.
- 2) Vyhodnocení nejúspěšnějších strategií a návrh doporučení.

Dále se předpokládá aktivní vyhledávání informací o společnostech v ekonomicky orientovaném tisku E15, Ekonom, Hospodářské noviny, Výroční zprávy leteckých dopravců, ČSA, Travel Service a další.

Práce bude využita jako výuková pomůcka.

Cíle diplomové práce:

- 1) Detailní a hluboký popis strategií jednotlivých vybraných dopravců.
- 2) Identifikace specifických rysů pro dopravce působící v ČR vůči konkurentům.
- 3) Vyhodnocení nejúspěšnějších strategií a návrh doporučení.

Seznam doporučené literatury:

PRUŠA J., BRANDÝSKÝ M., HLINOVSKÝ L., HORNÍK J., PAZOUREK M., SLABÝ F., TŘEŠŇÁK M., ŽEŽULA J.: Svět letecké dopravy. II. rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training s.r.o, 2015, 647 stran: barevné ilustrace, mapy, portréty, ISBN 978-80-260-8309-2.

BUTLER G. F., KELLER M. R.: Handbook of Airline Strategy, Public Policy, Regulatory Issues, Challenges, and Solutions. New York: McGraw-Hill, 2001, 733 s. ISBN 0-07-982393-9.

Patrik Menšík, 2017

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Jaroslav Juračka, Ph.D.
ředitel ústavu

doc. Ing. Jaroslav Katolický, Ph.D.
děkan fakulty

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá popsáním a zhodnocením obchodních strategií leteckých dopravců působících v ČR. Z důvodu jejich velkého počtu jsou vybranými dopravci České aerolinie a Travel service a ti jsou podrobně popsáni co do jejich historie, jejich vývoje v nedávných letech a SWOT analýzou zpracovanou autorem s použitím poznatků získaných předchozí analýzou. Každý z těchto dopravců je porovnán s vybraným konkurentem a nakonec je stanoveno vyhodnocení strategie a návrh doporučení.

ABSTRACT

This Master's thesis concerns with the description and evaluation of czech air carriers' business strategy. Because of their large number, selected carriers are Czech Airlines and Travel Service and these are described in detail as to their history, as well as their development in recent years and SWOT analysis. SWOT analysis is assembled by the author himself with the usage of knowledge gained from analysis in previous chapters. Each of aforementioned carriers is then compared with one of its competitors and finally, the evaluation of the strategy and the proposal of recommendations are set.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchodní strategie, SWOT analýza, České aerolinie, Travel Service

KEYWORDS

Business strategy, SWOT analysis, Czech Airlines, Travel Service

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MENŠÍK, P. Obchodní strategie leteckých dopravců v ČR. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2017. 76 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Miroslav Šplíchal, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že tato práce je mým původním dílem, zpracoval jsem ji samostatně pod vedením Ing. Miroslava Šplíchala, Ph.D. a s použitím literatury uvedené v seznamu.

V Brně dne 15. května 2017

.....

Patrik Menšík

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Miroslavovi Šplíchalovi, Ph.D. za jeho čas i cenné rady, které jsem využíval po čas psaní této práce. Další mé obrovské díky patří mé rodině za podporu po dobu celého studia. Také děkuji přítelkyni Barboře Nekardové za trpělivost, kterou musela mít se mnou i sama se sebou v období našich státnic, Alžbětě Šímové za pomoc s prací po pravopisné stránce a v neposlední řadě spolubydlícím za pomoc při občasném odreagování.

OBSAH

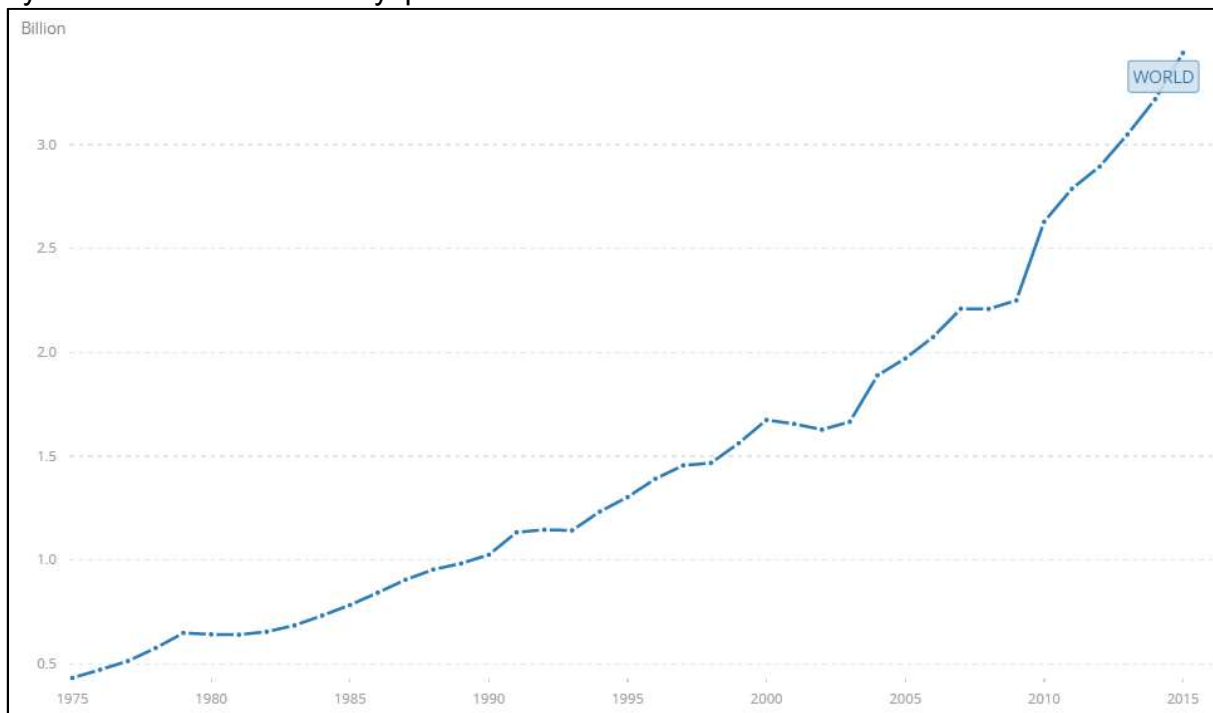
1	ÚVOD.....	11
2	MARKETING LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	13
2.1	Obchodní strategie a SWOT analýza	13
2.1.1	Co je to obchodní strategie.....	13
2.1.2	SWOT analýza	14
2.1.3	Ostatní kroky strategického plánování	15
2.2	Ukazatele efektivity letecké společnosti.....	15
2.2.1	Měření produktivity leteckého dopravce	15
2.2.2	Klíčové ukazatele výkonnosti v leteckém průmyslu.....	16
2.3	Trend vývoje světové letecké dopravy	17
2.3.1	Orientace na východ, rozvoj tržního zaměření	18
2.3.2	Trhy s předpokladem nejrychlejšího růstu	19
2.3.3	Regionální růst	19
3	ANALÝZA PŘEPRAVNÍHO TRHU ČR	20
4	LETEČTÍ DOPRAVCI PŮSOBÍCÍ V ČR.....	27
5	BRITISH AIRWAYS	31
5.1	Historie společnosti.....	32
5.2	Vývoj společnosti v posledních letech	33
5.3	SWOT Analýza	38
5.3.1	STRENGTHS – silné stránky	38
5.3.2	WEAKNESSES – slabé stránky	38
5.3.3	OPPORTUNITIES – příležitosti	38
5.3.4	THREATS – hrozby.....	39
5.4	Vyhodnocení strategie	39
6	ČESKÉ AEROLINIE.....	41
6.1	Historie ČSA	41
6.2	Vývoj společnosti v posledních letech	42
6.3	SWOT analýza.....	49
6.3.1	STRENGTHS – silné stránky	49
6.3.2	WEAKNESSES – slabé stránky	50
6.3.3	OPPORTUNITIES – příležitosti	50
6.3.4	THREATS – hrozby.....	50
6.4	Vyhodnocení strategie a návrh doporučení	51

7	RYANAIR	52
7.1	Historie Ryanair.....	52
7.2	Vývoj společnosti v posledních letech.....	55
7.3	SWOT analýza	60
7.3.1	STRENGTHS – silné stránky	60
7.3.2	WEAKNESSES – slabé stránky.....	60
7.3.3	OPPORTUNITIES – příležitosti	60
7.3.4	THREATS – hrozby	60
7.4	Vyhodnocení strategie	60
8	TRAVEL SERVICE.....	62
8.1	Historie Travel Service	62
8.2	Vývoj společnosti v posledních letech.....	63
8.3	SWOT analýza	68
8.3.1	STRENGTHS – silné stránky	68
8.3.2	WEAKNESSES – slabé stránky.....	68
8.3.3	OPPORTUNITIES – příležitosti	69
8.3.4	THREATS – hrozby	69
8.4	Vyhodnocení strategie a návrh doporučení.....	69
9	ZÁVĚR	71
	Použité zdroje	73

1 ÚVOD

Letecká doprava v současné době patří k nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím na světovém trhu a nejenak tomu je i u nás. Letiště Praha například ročně odbaví přes 12 miliónů cestujících a na jeho provozu se podílí 15 000 zaměstnanců.¹ Lidé využívají letecké dopravy čím dál více pro cesty za obchodem, rekreací či například za studiem.

V důsledku globalizace jsou, dnes více než kdy jindy, lidé nuceni cestovat po jednáních, za obchodem či z jiných důvodů, což dokazují statistiky společnosti ICAO, podle které v roce 2015 letecká doprava přepravila téměř 3,5 miliardy lidí. Do roku 2030 by se toto množství mělo vyšplhat až na 6 miliard.²



Graf 1 - Vývoj počtu osob přepravených leteckou dopravou v letech 1975 - 2015
(Zdroj: <http://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2015&start=1975&view=chart>)

Tato stále se zvyšující poptávka po letecké přepravě přirozeně znamená pro letecké společnosti nové obchodní příležitosti a každý rok se objevují nové společnosti se záměrem vydělat na tomto neustále se rozvíjejícím trhu. Z výše uvedeného vyplývá, že prostředí letecké dopravy je prostředím vysoce konkurenčním.

Cílem této práce je detailní analýza obchodních strategií leteckých společností na českém trhu. Dominantními dopravci z hlediska výkonů jsou jednoznačně aerolinky Travel Service a České aerolinie. Ostatní jsou buď příliš malé nebo se zaměřují na specifickou, menší cílovou skupinu, a proto jsou pro tuto práci nezajímavé. Z toho důvodu budu pojednávat zejména právě o těchto dvou společnostech.

Samotná analýza obchodní strategie vychází hlavně z výročních zpráv jednotlivých společností, což jsou dokumenty, které podávají informaci o vývoji společnosti za fiskální

¹ O letišti Praha, dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>

² Annual Passenger Total Approaches 3 Billion According to ICAO 2012 Air Transport Results, dostupné z: <http://www.icao.int/Newsroom/Pages/annual-passenger-total-approaches-3-billion-according-to-ICAO-2012-air-transport-results.aspx>

rok. Obsahují informace o finanční situaci, výsledcích hospodaření za uplynulé účetní období a seznamuje čtenáře s vyhlídkami budoucího vývoje fungování společnosti. Příkladem dalších užitečných zdrojů jsou mediální a tiskové zprávy, které často informují o skutečnostech, které ve výročních zprávách nejsou uváděny.

Na základě dostupných informací tedy byly formulovány obchodní strategie vybraných společností. Tyto strategie dále slouží jako podklad pro zpracování SWOT analýzy za účelem konkrétního pojmenování specifických rysů jednotlivých společností vůči konkurentům.

Úspěšnost strategie je třeba posuzovat vzhledem ke konkurenci, proto byli dopravcům vybráni významní konkurenti, vůči kterým se vymezují. České aerolinie zde porovnávám se společností British Airways, jelikož obě společnosti fungují jako klasický dopravce. Dále mají obě dlouholetou tradici již od samých počátků komerční letecké dopravy a obě dlouho fungovaly jako národní dopravce.

Pro srovnání s Travel Service je ideálním příkladem irský letecký dopravce Ryanair. Obě společnosti fungují jako nízkonákladové a obě od svého nástupu na trh zažívají dynamický růst.

Díky informacím, zjištěných pomocí těchto dílčích kroků, je pak definována strategie rozebírané společnosti a stanoven návrh doporučení pro její fungování v následujících letech.

2 MARKETING LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Abychom si mohli přiblížit a rozdělit strategie jednotlivých českých dopravců, je potřeba zde rozvést určité pojmy a zmínit další termíny, používané v souvislosti s potřebami práce.

2.1 Obchodní strategie a SWOT analýza

2.1.1 Co je to obchodní strategie

Obchodní strategie je způsob, kterým chce společnost dosáhnout svých cílů a poslání. Může být popsána jako dlouhodobé plánování chodu společnosti. Obchodní strategie podniku se obvykle zaměřuje na dalších 3-5 let do budoucnosti, někdy i déle³. Obchodní strategie určuje směřování celé společnosti a její růst či úpadek. Stanovení správné obchodní strategie je tak zcela klíčové.

Slovo strategie je odvozeno od řeckého názvu pro vojenské umění strategia. Tento pojem představoval něco, co se děje mimo dohled nepřítele. Jiný zdroj vidí původ slova ve starořeckém strategem, což v překladu znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, trik, lest. V přeneseném slova smyslu v něm oba tyto významy zůstaly dodnes.

Strategie je vyjádřením strategických cílů a cest, způsobů a postupů, jak dosáhnout jejich naplnění. Vhodná podniková strategie pak využívá podnikové zdroje v souladu nejen s cíly, ale i s vnějšími podmínkami a s ohledem na budoucí vývoj.

Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Právě odhad budoucího vývoje vnáší do strategie a strategického plánování nejistotu. Velmi významným faktorem se pak stává kromě důkladných analýz schopnost předvídat.

Podstatný je samozřejmě také přístup ke strategii. Často dojde v podniku k formulaci strategie, ale změny, které proběhnou nebo se projeví až po výběru strategie, už nejsou později nijak zohledněny. Podnik se pak snaží implementovat zvolenou strategii bez reflektování nových podmínek. Strategie tak ztrácí svůj smysl. Strategie a její plánování je neustálý proces, strategii je třeba nepřetržitě adaptovat na nové změny a podmínky.⁴

Proces, který úzce souvisí se strategií podniku, je strategické plánování. Jednotné pojetí metody strategického plánování neexistuje, liší se společnost od společnosti. Ve většině případů se však můžeme setkat s rozdělením do dvou fází. První fází je formulace strategie, která zahrnuje formulaci poslání společnosti, strategickou analýzu, určení strategických cílů a výběr vhodné strategie. Charakter těchto rozhodnutí je intuitivní, kreativní a kvalitativní. Druhá fáze, implementace strategie, vyžaduje spíše rozhodnutí logická a kvantitativní. Sem spadá implementace, monitorování a vyhodnocování strategie.⁵ Tyto dvě fáze se v průběhu času prolínají. Jelikož se trh neustále vyvíjí, objevují se nové možnosti na trhu, noví konkurenti a mění se priority společnosti, je zapotřebí formulaci strategie těmito skutečnostem přizpůsobovat a podle toho měnit její implementaci.

³ Obchodní strategie. Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/strategy/business-strategy.html>

⁴ TALPOVÁ, Sylva. *Tvorba obchodní strategie podniku*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Viliam Záthurecký, MBA.

⁵ TALPOVÁ, Sylva. *Tvorba obchodní strategie podniku*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Viliam Záthurecký, MBA.

Prostředků a nástrojů pro stanovení marketingové analýzy společnosti a její strategie je nespočet, mezi jinými např. PESTE analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza nebo VRIO analýza. Pro potřeby této práce nám postačí tzv. SWOT analýza.

2.1.2 SWOT analýza

Obecné pojmenování silných (STRENGTHS) a slabých (WEAKNESSES) stránek, příležitostí (OPPORTUNITIES) a hrozeb (THREATS) společnosti se nazývá SWOT analýza. Je to jeden z nejdůležitějších kroků procesu strategického plánování, jelikož tímto krokem se celá společnost prakticky charakterizuje a od těchto charakteristik pak bude odvíjet celou svoji strategii.

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje pojmenování příležitostí a hrozeb pro společnost.

Příležitosti jsou události ve světě či novinky na trhu, které mohou při správném využití přinést společnosti zvýšení prodeje či snížení nákladů. Toto většinou společnost nemůže ovlivnit a jediným řešením je pro společnost být na různé druhy příležitostí a hrozeb připravená. Příležitosti pro leteckou společnost mohou být následující:

- Otevření nového letiště nebo otevření nové základny společnosti na jiném stávajícím letišti.
- Atraktivita turistických destinací se s časem mění – příležitostí pro společnost je schopnost využití destinací, které jsou zrovna „v módě“.
- Technologický vývoj může přinést příležitosti pro levnější provoz, od letadel s nižší spotřebou paliva po více automatizovaný provoz údržby na zemi.
- Zavádění služeb pro zákazníky, jako např. zábavní portál na palubě nebo připojení k internetu.

Hrozby naopak znamenají pro společnost nebezpečí zvýšení nákladů nebo nižších zisků. Mohou to být například události ve světě či konkurenční společnosti. Pro leteckou společnost mohou být hrozby například:

- Ekonomická krize, která negativně ovlivňuje schopnost zákazníků létat na dovolené či za obchodem.
- Cena paliva je jednou z největších položek rozpočtu leteckých provozovatelů – náhlý nárůst ceny paliva může způsobit řadu komplikací.
- Jakákoli letecká nehoda či teroristický útok vždy na nějakou dobu sníží zájem o leteckou dopravu.
- Vydávání nových nařízení od leteckých či vládních organizací mohou znamenat nemalé výdaje kvůli změně vnitřních postupů, zavádění nových technologií, přeškolení zaměstnanců aj.

Analýza vnitřního prostředí obnáší zhodnocení silných a slabých stránek společnosti. Jedna věc je popsat a odhalit lukrativní příležitosti, úplně jiná je umět jich využít.

Silné stránky letecké společnosti jsou vlastnosti, které jí pomohou zajistit přízeň potenciálních zákazníků a kterými se může pyšnit na rozdíl od konkurenčních firem. Mohou to být například:

- Reklamní kampaně a dostávání společnosti do povědomí zákazníků.
- Beznehodová historie společnosti, letecká společnost se může propagovat jako bezpečná volba pro cestování.
- Profesionálně školený personál, od pilotů přes palubní průvodčí až po mechaniky a pozemní personál.

- Schopnost zaměřit se na širší cílovou skupinu, např. založením dceřiné společnosti, která bude fungovat jako nízkonákladová.

Slabé stránky naopak zužují cílovou skupinu zákazníků nebo společnosti ztěžují získat si zákazníky na svou stranu nebo udržovat plynulý chod společnosti. Patří mezi ně například následující:

- Údržba a provoz letadel jsou nákladné a založení a vedení společnosti vyžaduje velký kapitál.
- Provoz na různých letištích rozšířených přes rozsáhlá geografická území znamenají vysoké nároky na komunikaci a monitoring.
- Náročný proces rychlého přeplánování letů a zajištění náhradního letadla v případě poruchy nebo absence pilotů.

2.1.3 Ostatní kroky strategického plánování

Výše byly detailně popsány nejdůležitější součásti procesu strategického plánování. Ostatní zde budou zmíněny pouze okrajově, jelikož nejsou pro potřeby této práce stěžejními. Patří mezi ně následující:

- Formulace cílů – Specifické cíle, které se společnost posléze snaží splnit během následujícího plánovacího období.
- Formulace strategie – Zatímco cíle popisují, čeho chce společnost dosáhnout, strategie je způsob jeho dosažení.
- Formulace a implementace programu – Jedná se o rozdělení strategie do krátkodobějších programů a úkolů.
- Zpětná vazba – Jelikož se trh neustále mění, i ta nejlepší obchodní strategie se časem stane zastaralou a neefektivní. Je tedy nutné zpětně sledovat její účinnost a včas strategii upravit nebo změnit.⁶

2.2 Ukazatele efektivity letecké společnosti

2.2.1 Měření produktivity leteckého dopravce

Dvěma klíčovými předpoklady pro to, aby letecký dopravce dosahoval ziskovosti, jsou řízení provozních nákladů a řízení a zvyšování produktivity. Produktivita je většinou měřena jako počet výstupů vytvořených na jednu jednotku vstupu. Z pohledu leteckých dopravců je výstup nejlépe definován jako kapacita, která je vytvořena. Na straně vstupů (výrobních faktorů) identifikují především kapitál, který je tvořen letadly. V případě leteckého průmyslu se tedy hovoří o produktivitě letadel.^{7 8}

Nejčastěji používané měřítko produktivity letadel je využití letadel (utilizace). Toto měřítko je jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI). Na tomto místě budou představeny faktory, které utilizaci letadel ovlivňují.

Utilizace letadel závisí na charakteristikách sítě destinací, kterou dopravce provozuje, na letovém řádu a na efektivnosti, s jakou se mu daří optimalizovat otáčkové časy letadel. Jako otáčkový čas považujeme čas, který letadlo stráví na zemi po příletu do destinace, než je schopné znovu odletět. Jinými slovy je to čas potřebný mj. pro

⁶ Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, 14. vydání, Upper Saddle River: Prentice Hall 2012, str. 47 – 54

⁷ BELOBABA, Peter a Amadeo ODoni. The Global Airline Industry. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

⁸ SLOŽIL, Karel. *Specifika hodnocení ekonomické výkonnosti podniku v leteckém průmyslu*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Ing. Milan SEDLÁČEK, Ph.D.

vykládku/nakládku cestujících, zavazadel a zboží, úklid letadla, doplnění paliva/catering, či vyvažovací výpočty. Je logické, že čím více času stráví letadlo na zemi, tím méně je využíváno ve vzduchu a klesá jeho utilizace.^{9 10}

Existují přitom velké rozdíly napříč spektrem leteckých dopravců. Zatímco nízkonákladové aerolinie dosahují otáčkových času kolem třiceti minut, klasičtí dopravci je mají několikanásobně delší. Mimo jiné zajišťují přestup svých transferových cestujících, či věnují více času předletové přípravě a úpravě letadla, takže jejich otáčkové časy dosahují až dvou hodin. Nízké otáčkové časy jsou potom identifikovány jako jeden z klíčových úspěchů obchodního modelu nízkonákladových dopravců.¹¹

Optimalizace otáčkových časů se dá dosáhnout například zvýšením efektivnosti palubního personálu při předletové přípravě a usměrňování nastupujících či vystupujících cestujících či zajištěním efektivního pozemního handlingu při odbavení zavazadel či přeplňování nádrží. Naopak některé vnější faktory dopravce téměř nemůže ovlivnit, například ukázněnost cestujících.

2.2.2 Klíčové ukazatele výkonnosti v leteckém průmyslu

Na tomto místě bude představeno pět nejčastějších ukazatelů, které pro své potřeby využívá letecký průmysl. Jedná se o ukazatele naturální, což umožňuje vhodné srovnání leteckých dopravců napříč zeměmi a regiony, protože je lze oprostit od proměnných jako jsou např. měnové kurzy.

2.2.2.1 Průměrné denní využití letadel (Average Daily Aircraft Utilisation)

Tento pojem vyjadřuje využití jednotlivých letadel, části flotily nebo flotily dané společnosti. Tento ukazatel se vypočítá jako průměrný denní počet blokových hodin, po které je každé letadlo využíváno. Pozn. - blokové hodiny jsou definovány jako čas každého úseku letu, měřený od okamžiku opuštění stojanky (odstranění parkovacích zábran – „špalků“) až do příjezdu na stojanku („zašpalkování“ letadla) příletového letiště. Hodnota průměrného denního využití letadel bývá u dálkových letadel společností s dobrým využitím jejich flotily až kolem 15 hodin denně a u letadel na střední vzdálenosti mezi 8 až 10 hodinami.¹²

2.2.2.2 Uletěná vzdálenost (Kilometers/Miles Flown)

Vyjadřuje se v jednotkách zvaných letový kilometr nebo letová míle (kilometres/miles flown). Celkový počet letových kilometrů letecké společnosti se získá vynásobením počtu letů provedených na každém úseku standardní letovou délkou tohoto úseku. Tento ukazatel slouží pro výpočet některých dalších přepravních ukazatelů v rámci sítě letecké společnosti, jako samostatná kategorie je vyjadřován jako celkový počet uletěných kilometrů za určité časové období (měsíc, rok).

⁹ SLOŽIL, Karel. *Specifika hodnocení ekonomické výkonnosti podniku v leteckém průmyslu*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Ing. Milan SEDLÁČEK, Ph.D.

¹⁰ Jiří Průša a kol.: *Svět letecké dopravy*, GALILEO CEE Service ČR s.r.o., 2007, s. 134

¹¹ SLOŽIL, Karel. *Specifika hodnocení ekonomické výkonnosti podniku v leteckém průmyslu*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Ing. Milan SEDLÁČEK, Ph.D.

¹² Jiří Průša a kol.: *Svět letecké dopravy*, GALILEO CEE Service ČR s.r.o., 2007, s. 123

2.2.2.3 Nabízené osobové kilometry (ASK)

Tento pojem je ukazatelem nabízené kapacity dané společnosti. Vypočítá se jako počet sedadel nabízených přepravcem vynásobený počtem kilometrů na každém letovém úseku. Popsaný vztah tedy ilustruje následující rovnice¹³:

$$ASK = n_{cm} * n_{km},$$

kde:

n_{cm} celkový počet míst k dispozici v letadle (volných i obsazených);

n_{km} standardní délka letového segmentu v kilometrech.

Podobně se počítají využití osobové kilometry (RPK). Tento KPI se získá vynásobením počtu skutečně přepravených cestujících úsekovou vzdáleností, na kterou byli cestující přepraveni. Výpočet shrnuje následující rovnice¹⁴:

$$RPK = n_{pm} * n_{km},$$

kde:

n_{pm} počet platících a skutečně přepravených cestujících;

n_{km} standardní délka letového segmentu v kilometrech.

2.2.2.4 Průměrné využití sedačkové kapacity (Passenger Load Factor)

Tento ukazatel se vyjadřuje v procentech a jedná se o podíl mezi skutečně využitými a celkově nabízenými osobokilometry, čili mezi RPK a ASK. Na jednoúsekové trati lze zjednodušeně spočítat jako podíl mezi prodanými a celkovými, k prodeji nabízenými sedačkami. Jedná se o jeden z klíčových ukazatelů popisujících obchodní využití letadlové techniky. Obvykle se pohybuje na úrovni 60-80 %. Vztah popisuje následující rovnice^{15 16}:

$$PLF = \frac{RPK}{ASK}$$

kde:

RPK využití osobové kilometry;

ASK nabízené osobové kilometry.

Některé z těchto údajů budou sloužit k objektivnímu porovnání efektivity mezi společnostmi v pozdějších částech této práce.

2.3 Trend vývoje světové letecké dopravy

Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA) očekává, že do roku 2035 se objem cestujících v letecké dopravě téměř zdvojnásobí. Rok 2035 je poměrně vzdálený a skutečný vývoj bude záležet na řadě nepředvídatelných faktorů, nicméně pro představu vývoje jednotlivých trhů jsou následující fakta dostačující.

¹³ SLOŽIL, Karel. *Specifika hodnocení ekonomické výkonnosti podniku v leteckém průmyslu*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Ing. Milan SEDLÁČEK, Ph.D.

¹⁴ Tamtéž.

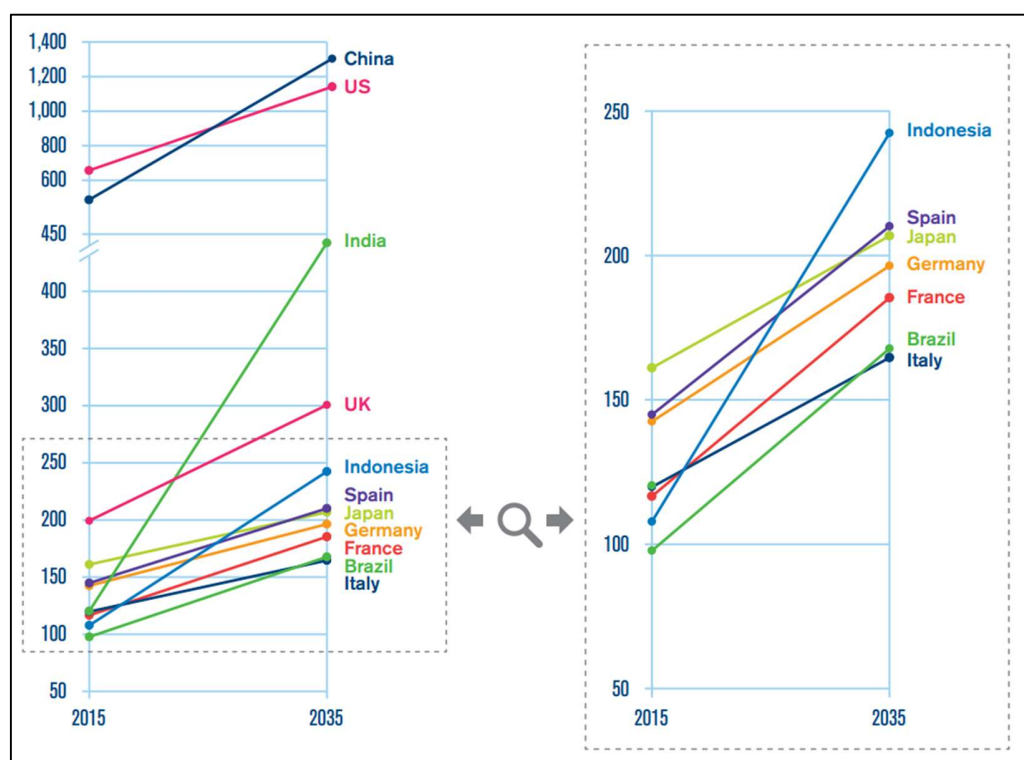
¹⁵ Tamtéž.

¹⁶ Jiří Průša a kol.: *Svět letecké dopravy*, GALILEO CEE Service ČR s.r.o., 2007, s. 124

Skutečný objem cestujících za období 2016 činil 3,8 miliardy. Toto číslo by mělo během příštích dvou desetiletí narůst na 7,2 miliardy (ročně). „*Lidé chtějí létat. Poptávka po letecké dopravě se v příštích dvaceti letech zdvojnásobí. Poskytování možností pro obchod, cestovní ruch a využívání technologických inovací a ekonomické prosperity činí svět lepším místem,*“ řekl ředitel IATA Alexandre de Juniac.¹⁷

2.3.1 Orientace na východ, rozvoj tržního zaměření

Podle předpokladu růstu v počtu cestujících budou nejvíce expandovat asijsko-pacifické oblasti. Tyto země budou reprezentovat více než polovinu světového objemu cestujících. Čína nahradí USA jakožto největší letecký trh na světě (co do pohybu do, z a v rámci státu) kolem roku 2024. Zhruba ve stejném čase „přeběhne“ Indie Velkou Británii. Předpokládaný vývoj uvádí následující graf:



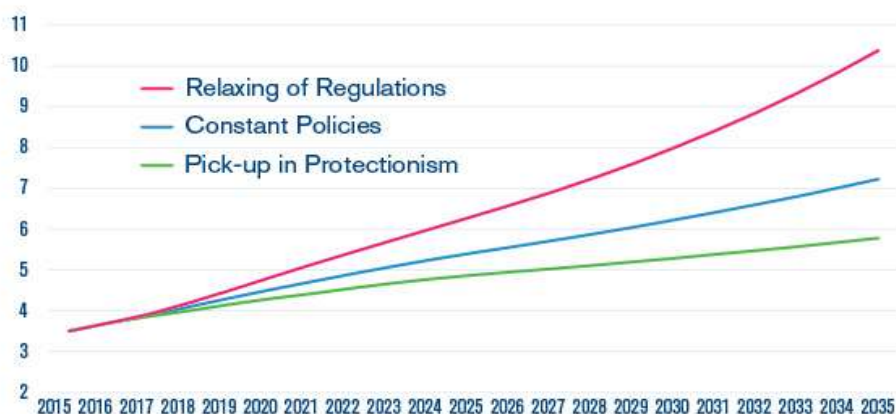
Obr. 1 - Graf vývoje počtu cestujících (z, do a v rámci jednotlivých zemí) v milionech ročně
(Zdroj: http://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/TopTenPaxMarkets_graph.pdf)

Společnost IATA vytvořila tři různé scénáře vývoje, z nichž oněch zmíněných 7,2 miliardy cestujících předpokládá absenci jakýchkoli větších regulačních změn v analyzovaném období. V případě razantní liberalizace trhu se očekává až trojnásobný

¹⁷ IATA Forecasts Passenger Demand to Double Over 20 Years, dostupné z: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-10-18-02.aspx>

nárůst cestujících oproti roku 2015. Naopak v případě tržního protekcionismu by mohl reálný objem v roce 2035 čítat kolem 5,8 miliardy.

Pax billion (segment basis)



Obr. 2 - Různé scénáře vývoje objemu cestujících
(Zdroj: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-10-18-02.aspx>)

2.3.2 Trhy s předpokladem nejrychlejšího růstu

U následujících trhů se dá v analyzovaných letech předpokládat nejrychlejší rozvoj:

- Čína (817 milionů nových cestujících, celkem 1,3 miliardy);
- USA (484 milionů nových cestujících, celkem 1,1 miliardy);
- Indie (322 milionů nových cestujících, celkem 442 milionů);
- Indonésie (135 milionů nových cestujících, celkem 242 milionů);
- Vietnam (112 milionů nových cestujících, celkem 150 milionů).

2.3.3 Regionální růst

- Tratě do, z a v rámci **asijsko-pacifických oblastí** získají 1,8 miliardy nových cestujících ročně, přičemž celkový počet naroste na 3,1 miliardy. Průměrný meziroční nárůst se předpokládá na 4,7 %.
- Region **Severní Ameriky** očekává nárůst 536 milionu cestujících, přičemž celkový počet bude činit 1,3 miliardy. Meziročně poroste objem o 2,8 %.
- **Evropa** bude mít nejpomalejší růst (2,5 %). Cestujících přibude 570 milionů na 1,5 miliardy ročně.
- Oblast **Latinské Ameriky** zaznamená nárůst o 3,8%. Cestujících přibude 345 milionů na 658 milionů ročně.
- **Střední východ** zažije druhou nejrychlejší expanzi s 4,8 %, z toho Spojené arabské emiráty 5,9 %. Počet cestujících vzroste o 244 milionů na 414 milionů ročně.
- **Afrika** poroste nejrychleji, meziroční nárůst bude 5,1 %. V roce 2035 bude v rámci Afriky využívat letecké přepravy celkem 303 milionů, o 192 milionů více než v roce 2015.

3 ANALÝZA PŘEPRAVNÍHO TRHU ČR

Od počátku nového tisíciletí rostla celková výkonnost obchodní letecké dopravy v ČR mnohonásobně rychleji, než byl evropský či celosvětový průměr, přičemž výjimkou nebyly více jak 20% meziroční nárůsty. Významným impulzem byl v roce 2004 vstup ČR na jednotný trh EU, kdy výrazně vzrostl objem cestovního ruchu a s ním spojené přepravy. Nicméně tento trend nemohl být s nástupem celosvětové hospodářské krize reálně udržen. V roce 2009 se projevila silná závislost přepravního trhu ČR na mezinárodní politické a hospodářské situaci a přepravní výkony poklesly. V posledním období sice opět dochází k oživení, nicméně růst je velmi pozvolný, pohybuje se maximálně v jednotkách procent.¹⁸

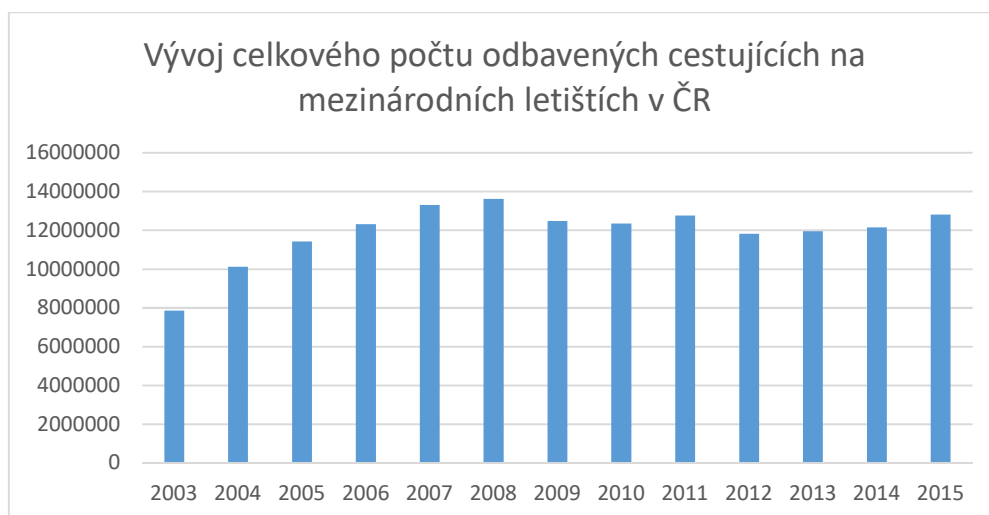
Ministerstvo životního prostředí ČR v r. 2015 zveřejnila analýzu přepravního trhu ČR v obchodní letecké dopravě, podle které byl největší pohyb letadel (přistání nebo vzlet) na mezinárodních letištích v ČR zaznamenán v roce 2008, před celosvětovou finanční krizí, který čítal více než 192 tisíc pohybů. V roce 2013 se jich uskutečnilo necelých 140 tisíc. Z tohoto pohledu nebylo dosaženo ani úrovně před naším vstupem do EU, kdy v roce 2003 bylo evidováno téměř 145 tisíc pohybů.



Graf 2 - Vývoj celkového počtu pohybů v obchodní letecké dopravě na mezinárodních letištích v ČR (Zdroj: MD)

Navzdory nižšímu počtu vzletů a přistání počet odbavených cestujících na mezinárodních letištích v ČR roste nebo se udržuje na přibližně stejných číslech. Vypovídá to o používání letadel s vyšší kapacitou a jejich vyšší obsazenosti.

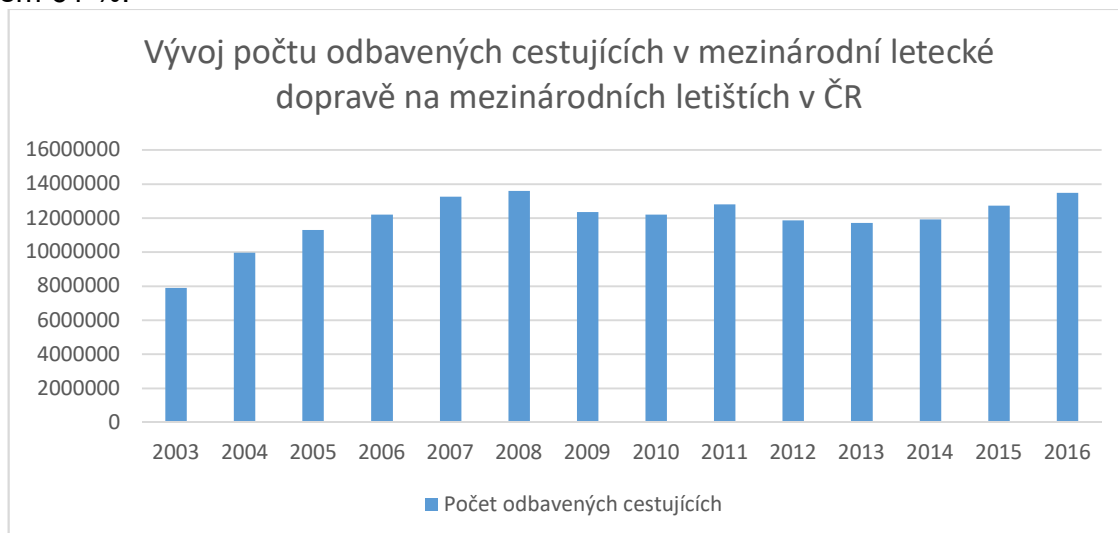
¹⁸ Koncepce letecké dopravy pro období 2015 – 2020, dostupné z: http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/SEA_MZP236K



Graf 3 - Vývoj celkového počtu odbavených cestujících na mezinárodních letištích v ČR
(Zdroj: MD)

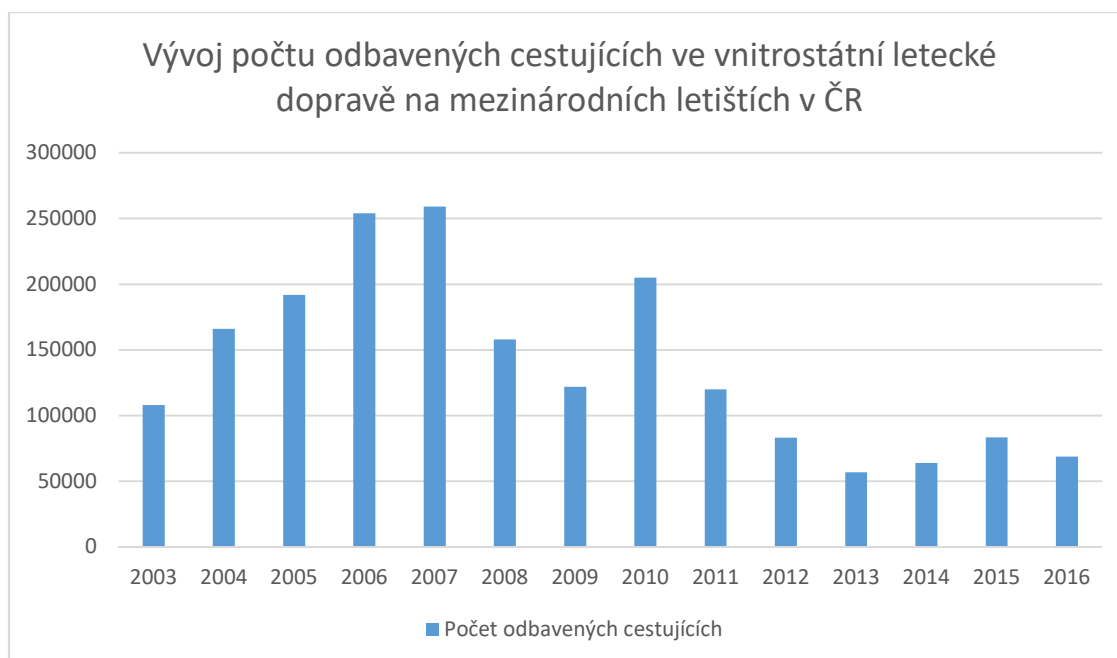
Ve srovnání se zbytkem evropských letišť, co se týče vývoje počtu odbavených cestujících, Letiště Václava Havla v letech 2014 – 2015 zažilo 7% nárůst v počtu cestujících, přičemž evropský průměr činil 5% nárůst. Největší zvýšení poptávky zažila letiště v Athénách (19%), Londýně (Louton 17%), Stansted 13%), Dublinu (15%) a Madridu (11%). Naopak letiště v Německu a Francii se těšila pouze minimálnímu růstu, v řádu 2-3%.¹⁹

Vzhledem k malé geografické rozloze České republiky zde výrazně převažuje počet cestujících odbavených pro mezinárodní leteckou přepravu nad vnitrostátními lety. Největší podíl cestujících odbavených ve vnitrostátní přepravě byl v r. 2007, a to zhruba 2 %, jak ukazují následující grafy. V celosvětovém měřítku se však tento podíl pohybuje kolem 61 %.



Graf 4 - Vývoj počtu odbavených cestujících v mezinárodní letecké dopravě na mezinárodních letištích v ČR
(Zdroj: MD, přepravní výkony letišť)

¹⁹ Air passenger transport – monthly statistics, dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Air_passenger_transport_-_monthly_statistics



Graf 5 - Vývoj počtu odbavených cestujících ve vnitrostátní letecké dopravě na mezinárodních letištích v ČR
(Zdroj: MD, přepravní výkony letišť)

V České republice jsou tyto nízké počty dány jednak její malou rozlohou, jednak vysokou konkurencí ze strany alternativních způsobů dopravy, zejména té železniční. Nevýhodou vnitrostátní letecké dopravy v ČR je zejména:

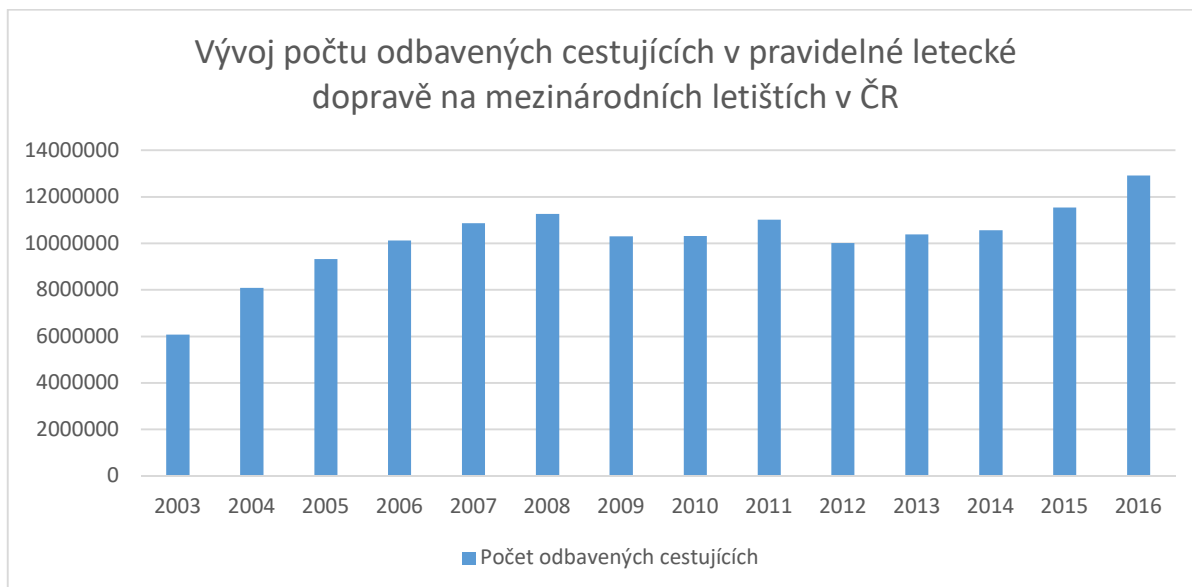
- Malý počet dopravců – Pravidelné lety po ČR v současnosti provozují pouze České aerolinie, na dvou letech v každém směru denně mezi letišti v Praze a Ostravě. Důsledkem je malý výběr odletových časů a provozovaných tratí.
- Nepříliš zajímavá časová úspora – Samotný let z Prahy do Ostravy trvá přibližně 60 minut, avšak existují zde vysoké ztrátové časy, způsobené umístěním letiště výrazně dál od centra, což je naopak nespornou výhodou autobusových a vlakových nádraží. Další ztrátový je čas potřebný k odbavení cestujícího.
- Cena letenek – Za letenku v Economy třídě z Prahy do Ostravy nebo nazpět zaplatí cestující řádově od jednoho do několika tisíc Kč²⁰. Železniční přeprava po stejné trati tak často vyjde i desetinásobně levněji, tj. v řádu několika set korun.

České aerolinie se v minulých letech pokoušely nalézt různé modely vnitrostátního provozu (např. kombinace letecké a autobusové dopravy, využití nízkonákladového modelu, určité formy kompenzací), které by vedly ke zlepšení výsledků vnitrostátních linek. Byly také činěny pokusy o nalezení jiného leteckého dopravce, který by vnitrostátní leteckou dopravu provozoval. Tyto snahy však nebyly úspěšné, přičemž se ukázalo, že bez úzké spolupráce s Českými aeroliniemi či jiným významným mezinárodním dopravcem spočívající v předávání transferových cestujících není vnitrostátní provoz ekonomicky proveditelný.²¹

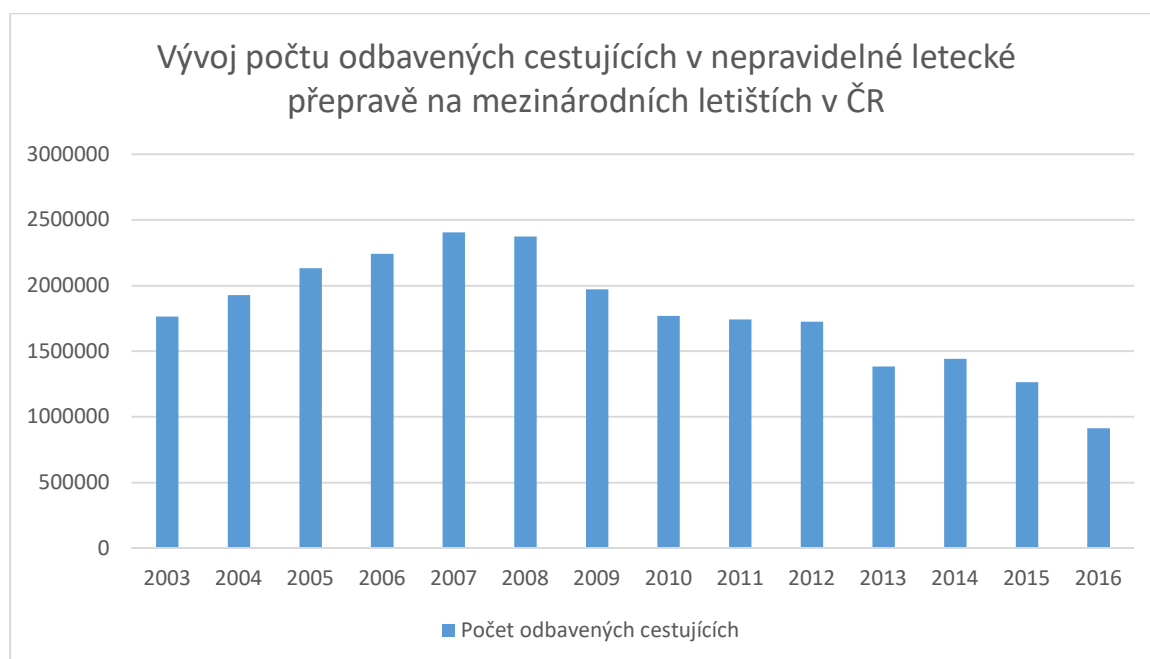
²⁰ Rezervační systém ČSA, dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/homepage/cz_homepage.htm

²¹ Koncepce letecké dopravy pro období 2015 – 2020, dostupné z: http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/SEA_MZP236K

Další rozdělení letecké dopravy je na pravidelnou a nepravidelnou. V ČR převažuje mnohonásobně přeprava na pravidelných linkách. Důvodem je zejména snaha dopravců zavádět i sezónní lety do tradičních dovolenkových destinací jako pravidelné a doprodávat zbylá místa individuálním cestujícím.



Graf 6 - Vývoj počtu odbavených cestujících v pravidelné letecké dopravě na mezinárodních letištích v ČR
(Zdroj: MD, přepravní výkony letišť)



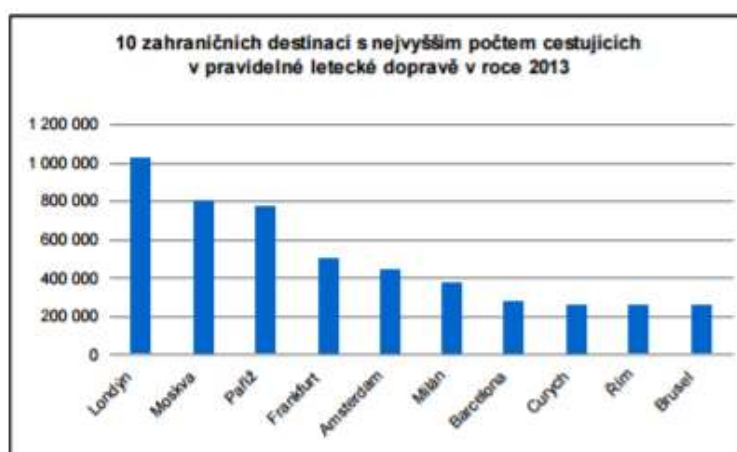
Graf 7 - Vývoj počtu odbavených cestujících v nepravidelné letecké dopravě na mezinárodních letištích v ČR
(Zdroj: MD, přepravní výkony letišť)

Poměrně zajímavý je nárůst atraktivity Moskvy mezi cestujícími v pravidelné letecké dopravě v ČR. V roce 2013 se dokonce dostala na druhé místo a Paříž se tak posunula na třetí příčku, zatímco Londýn si dlouhodobě drží prvenství. Počet cestujících

odbavených do těchto tří měst vysoce převyšuje ostatní destinace. V roce 2013 bylo do Frankfurtu odbaveno zhruba 500 000 cestujících, o 300 000 méně než do Paříže.



Graf 8 - 10 zahraničních destinací s nejvyšším počtem cestujících v pravidelné dopravě v roce 2009
(Zdroj: MD)



Graf 9 - 10 zahraničních destinací s nejvyšším počtem cestujících v pravidelné dopravě v roce 2013
(Zdroj: MD)

Počet cestujících odbavených v nepravidelné letecké dopravě v posledních letech klesá, což ukazují níže uvedené grafy. Mezi nejzajímavější destinace patří zejména letoviska ve Středozeemí. V roce 2013 byly pro cestující z ČR nejzajímavější destinace Antalya (Turecko), Burgas (Bulharsko) a Hurghada (Egypt). I zde je patrný nárůst atraktivity Moskvy, jako sedmá nejvytíženější destinace v roce 2013, přičemž v r. 2009 se nedostala ani do první desítky.

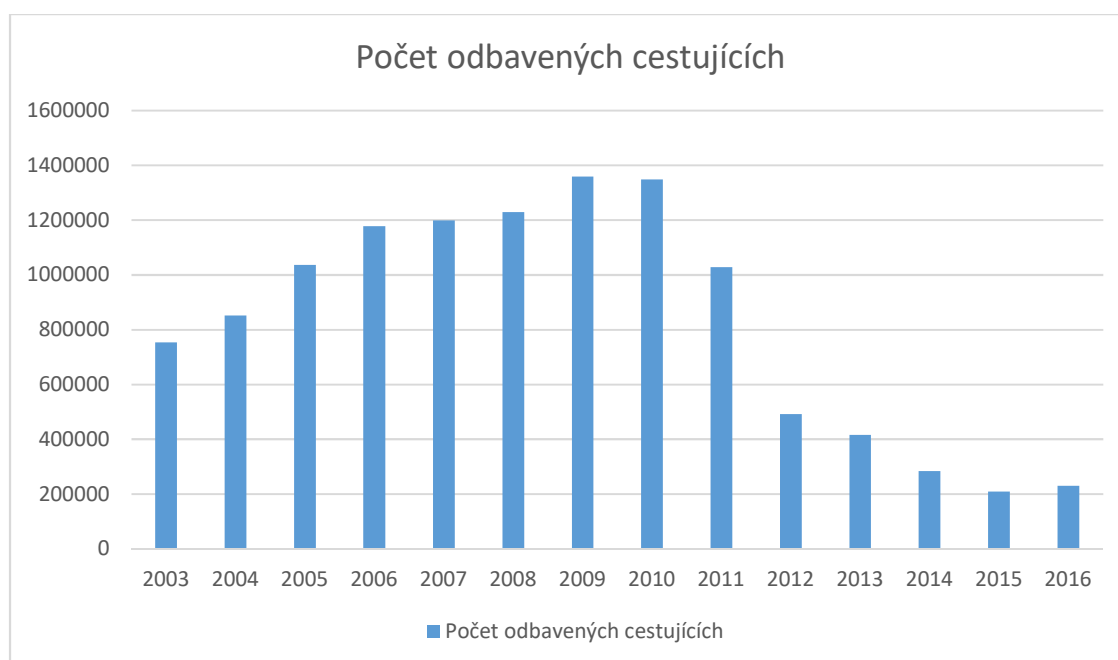


Graf 10 - 10 zahraničních destinací s nejvyšším počtem cestujících v nepravidelné dopravě v roce 2009
(Zdroj: MD)



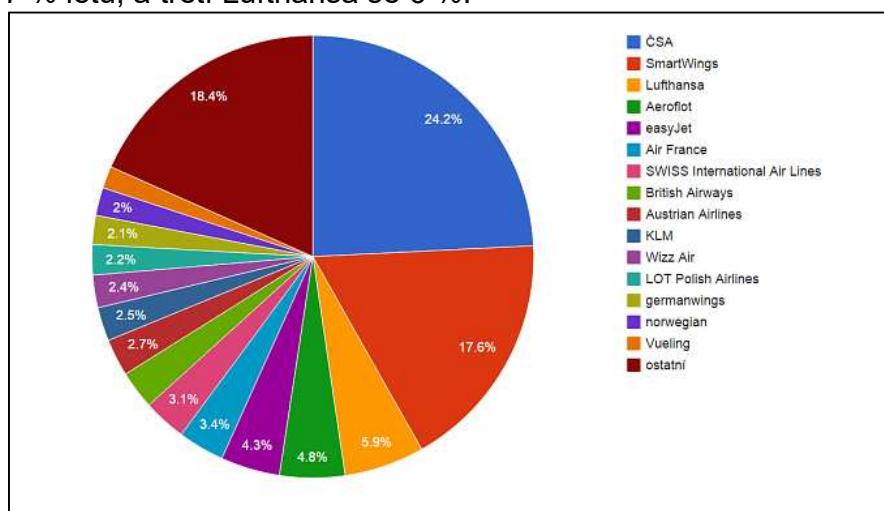
Graf 11 - 10 zahraničních destinací s nejvyšším počtem cestujících v nepravidelné dopravě v roce 2013
(Zdroj: MD)

Od roku 2010 výrazným tempem klesá počet transferových cestujících na mezinárodních letištích v ČR. Zatímco v r. 2009 přestupovalo, zejména na Letišti Václava Havla v Praze, téměř 1 400 000, v r. 2013 už jich bylo méně než 450 000, což je méně než třetina. Tento fakt poukazuje hlavně na to, že princip pravidelné letecké dopravy je nahrazován dopravou point-to-point, nabízený zejména nízkonákladovými dopravci.



Graf 12 - Vývoj celkového počtu transferových cestujících na mezinárodních letištích v ČR
(Zdroj: MD, přepravní výkony letišť)

V roce 2014 působilo na českém trhu téměř 50 společností provozujících pravidelnou leteckou dopravu. Zhruba 65% odletů zajišťují klasické společnosti, zbytek jsou nákladové aerolinie. Z hlediska počtu letů jsou nejfrekventovanější společnosti na trhu ČR České aerolinie. Tyto nabízely celkem 285 odletů do 39 destinací čili téměř 25 % všech letů z České republiky. Druhou největší společností byly SmartWings, která operovala 17 % letů, a třetí Lufthansa se 6 %.



Obr. 3 - Přehled rozdělení trhu pravidelných leteckých dopravců v ČR v roce 2014
(Zdroj: <http://www.aletenky.cz/>)

Výše uvedené statistiky poukazují na to, že se trh letecké dopravy v ČR nemusí v nejbližších letech obávat úbytku cestujících. Zároveň rozdělení trhu leteckými dopravci v ČR je příznivé pro domácí společnosti. České aerolinie obsluhují téměř čtvrtinu českého trhu. Největším konkurentem je pro ně SmartWings, dceřiná společnost Travel Service, se 17% podílem trhu. Zbýlých 58 % trhu je rozděleno mezi zahraniční dopravce.

4 LETEČTÍ DOPRAVCI PŮSOBÍCÍ V ČR

Letecká doprava se rozlišuje na mnoho různých modelů. Jak se s postupem času měnila poptávka, tak se měnila a vytvářela nová zaměření leteckých společností. Poptávku tvoří fyzické osoby, firmy, cestovní kanceláře, poštovní správy a jiní. Letečtí dopravci se na základě různých kritérií dělí na následující:²²

- Regionální, kontinentální, dálkoví.
- Pravidelní, nepravidelní.
- Klasičtí, nízkonákladoví.
- Osobní, zbožoví, zásilkoví.
- Mezinárodní, vnitrostátní.

Z výše uvedených druhů dopravy je u nás zastoupen každý. Společnosti zaměřené výhradně na přepravu zboží tu momentálně nefigurují (v minulosti to byla např. společnost Cargo Moravia Airlines, ale ta zanikla v r. 1994), nicméně tuto možnost poskytuje např. dceřiná společnost Českých aerolinií ČSA Cargo.^{23 24}

V současnosti u nás působí tyto letečtí dopravci:

- **ABS Jets a.s.** – Akciová společnost založená r. 2004, provozující letecké taxi business jety a další služby se základnami na Letišti Václava Havla v Praze a Mezinárodním letišti Bratislava. Ve flotile má celkem 10 letounů, převážně typu Embraer Legacy, s kapacitou 7-18 míst pro cestující.²⁵



Obr. 4: Embraer Legacy 650 společnosti ABS Jets (zdroj: <http://www.absjets.cz/cs/flotila/embraer-legacy-650>)

- **České aerolinie a.s.** – Pátá nejstarší dosud fungující letecká společnost na světě, založená r. 1923. Provozuje pravidelnou a charterovou dopravu do 111 destinací. Hlavní základnu má na Letišti Václava Havla v Praze, další pobočky pak v Bratislavě, Karlových Varech, Košicích a Ostravě. V současnosti má v letadlové flotile 17 letounů, z toho 10 typu Airbus a 7 typu ATR.²⁶

²² Jiří Průša a kol.: Svět letecké dopravy, GALILEO CEE Service ČR s.r.o., 2007, s. 101 – 105

²³ Existující letecké společnosti v ČR, dostupné z: <http://airlines.airways.cz/zeme/ceska-republika/>

²⁴ O nás – ČSA Cargo, dostupné z: <http://www.csacargo.cz/o-nas/csa-cargo>

²⁵ Stránky společnosti ABS Jets, dostupné z: <http://www.absjets.cz/cs>

²⁶ O společnosti ČSA, dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us.htm>



Obr. 5: Airbus A330 v barvách ČSA (zdroj: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/aircraft_fleet2.htm)

- **DSA s.r.o.** – Společnost založená r. 1991 se širokým spektrem služeb – poskytuje zajišťování leteckých prací, aerotaxi, výcvik pilotů (leteckou školu), letecké záchranné služby, servis letadel a další. Práce provádí ze základny na letišti v Hradci Králové jak na letounech (Cessna, Beechcraft, Piper) tak vrtulnících (např. EC-135).²⁷
- **G-Jet s.r.o.** – Letecká společnost založená v r. 2004, poskytující soukromou leteckou dopravu v České republice a ve střední a východní Evropě.²⁸
- **LR Airlines s.r.o.** – Společnost založená r. 1997 se základnou na Letišti Leoše Janáčka v Ostravě, provozující leteckou dopravu a letecké práce.²⁹
- **Silesia Air s.r.o.** – Charterová letecká společnost se vznikem v roce 2002. Základnu má na Letišti Václava Havla v Praze a provozuje 4 letouny typu Cessna Citation.³⁰
- **Silver Air, LTD** – Společnost založená r. 1995 původně za účelem poskytování služeb spojených s plánováním údržby letadel charterových společností, o rok později pak rozšířila poskytované služby o obchodní leteckou přepravu. V současnosti je přeprava možná letounem typu L-410.³¹



Obr. 6: Cessna 560XL Citation XLS+ v barvách Silesia Air (zdroj: <http://www.silesiaair.cz/cessna-560XLS.php>)

²⁷ Stránky společnosti DSA, dostupné z: <http://www.dsa.cz/>

²⁸ O společnosti G-Jet, dostupné z: <http://www.g-jet.eu/cs/>

²⁹ Výpis z obchodního rejstříku společnosti LR Airlines, dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/25367781-lr-airlines-s-r-o>

³⁰ Stránky Silesia Air, dostupné z: <http://www.silesiaair.cz/indexcs.php>

³¹ Stránky společnosti Silver Air, dostupné z: <http://www.silverair.cz/index.php#>

- **SmartWings** – Obchodní značka letecké společnosti Travel Service a.s., založená r. 2004. Provozuje nízkonákladovou pravidelnou leteckou dopravu po Evropě, Africe a Asii. Lety provozuje na letounech typu Boeing 737, Airbus A320, Airbus A330 a Cessna Citation.³²
- **TimeAir s.r.o.** – Společnost založená r. 2001, poskytující charterové lety, aerotaxi, asistenci při nákupu a servisování letadel a jiné služby. Lety provádí na letounech s pístovými, turbovrtulovými i proudovými motory typu Beechcraft, Cessna, Piper, Gulfstream a dalších.³³
- **Travel Service a.s.** – Charterová letecká společnost založená r. 1997 s hlavní základnou na Letišti Václava Havla v Praze a pobočkami v Brně, Ostravě a Pardubicích a dceřinými společnostmi na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Využívá letounů typu Boeing 737, Airbus A320, Airbus A330 a Cessna Citation.³⁴



Obr. 7: Boeing 737-800 společnosti Travel Service (zdroj: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-nakoupi-boeingy-737-8-max-dxs-eko-doprava.aspx?c=A160125_212011_eko-doprava_suj)

- **Van Air Europe a.s.** – Charterová letecká společnost se zahájením činnosti v r. 2005 s hlavní základnou na letišti Brno-Tuřany a na ostrově Man v Irském moři. Provozuje dopravu na krátkých tratích mezi ostrovem Man a Britskými ostrovy, ve flotile má 5 letounů typu L-410 Turbolet.³⁵



Obr. 8: Letoun L-410 Turbolet (zdroj: http://technet.idnes.cz/jak-se-kontroluji-letecka-navigacni-zarizeni-fn5-tec_technika.aspx?c=A120725_154936_tec_technika_sit)

³² Stránky společnosti SmartWings, dostupné z: <http://www.smartwings.com/cs/o-smartwings/>

³³ Stránky společnosti TimeAir, dostupné z: <http://www.timeair.cz/heavy-jets.asp>

³⁴ Stránky společnosti Travel Service, dostupné z: <http://www.travelservice.aero/o-spolecnosti/>

³⁵ Stránky společnosti Van Air, dostupné z: <http://www.vanair.org/>

V následujících kapitolách budou detailněji popsány dvě z výše zmíněných společností, konkrétně České aerolinie a Travel Service, a srovnány s podobnými společnostmi na zahraničním trhu. Nejprve je provedena právě analýza konkurenčních společností, z důvodu lepší návaznosti následného porovnání a výčtu doporučení pro tuzemské dopravce. Tyto společnosti jsem vybral z toho důvodu, že jsou největšími na českém trhu, a proto jsou pro tuto práci nejzajímavější. Také je důležitým faktorem to, že se jedná o akciové společnosti s více než 50 zaměstnanci a čistým obratem nad 80 mil. Kč a jako takové mají povinnost vydávat výroční zprávy. Dostupnost těchto dokumentů znamená více podkladů pro analýzu strategie společnosti a větší objektivitu výsledků.

5 BRITISH AIRWAYS

British Airways je největší britská letecká společnost, založená r. 1924. Pravidelně létá do více než 160 destinací včetně Prahy, do které létá až pětkrát denně.³⁶ Svoje základny provozuje v Londýně na letištích Heathrow a Gatwick. Společnost každoročně přepraví více než 30 milionů pasažérů a přepravu nabízí na následujících letounech³⁷:

- 2x Airbus A318
- 44x Airbus A319
- 68x Airbus A320
- 18x Airbus A321
- 12x Airbus A380
- 37x Boeing 747
- 7x Boeing 767
- 58x Boeing 777 v různých variantách
- 24x Boeing 787 v různých variantách

Ke konci roku 2016 společnost zaměstnávala celkem 43 784 zaměstnanců. Při celkovém počtu 270 letounů tedy provozuje téměř 150 zaměstnanců na jeden letoun.

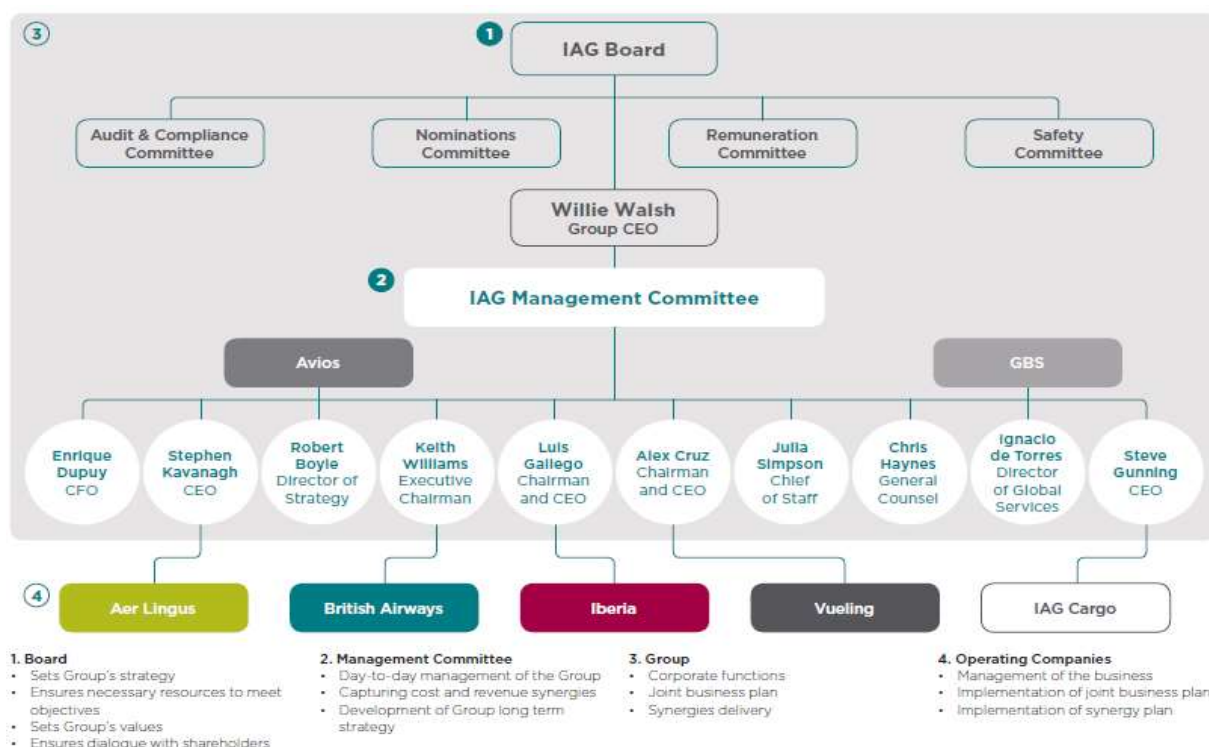
Kromě přepravy cestujících nabízí společnost svým zákazníkům následující doplňkové služby:

- Věrnostní program Executive Club.
- Přepravu nákladu ve spolupráci s partnerskou společností IAG Cargo.
- Přístup do VIP salonků ve více než 30 destinacích.

British Airways je součástí skupiny International Airline Group (IAG). IAG kromě British Airways vlastní společnosti Iberia, Vueling a Aer Lingus. Tato skupina má následující vlastnickou strukturu:

³⁶ BA představuje letní letový řád, dostupné z: <http://www.ttg.cz/british-airways-predstavuje-letni-letovy-rad-z-prahy-do-londyna-az-5x-denne/>

³⁷ British Airways fleet facts, dostupné z: <https://www.britishairways.com/en-cz/information/about-ba/fleet-facts>



Obr. 9 - Vlastnická struktura skupiny IAG

(Zdroj: <http://research-methodology.net/british-airways-organizational-structure/>)

5.1 Historie společnosti

Společnost byla založena r. 1924, tehdy pod názvem Imperia Airways, a započala svoji funkci na letech jak do evropských destinací, tak do Afriky, Středního východu a Indie.³⁸

V roce 1935 vznikla společnost British Airways Limited spojením čtyř soukromých společností; v roce 1939 se pak tyto dvě společnosti (Imperial Airways a British Airways Ltd.) spojily v jednu leteckou společnost s názvem British Overseas Airways Corporation (BOAC).³⁹

Roku 1952 se stala BOAC první leteckou společností, která provozovala přepravu proudovými letouny.⁴⁰

V letech 1972–1974 došlo postupně ke spojení společností British Overseas Airways Corporation (BOAC) a British European Airways Corporation (BEA) a nově vzniklá společnost převzala dnešní název British Airways (BA).⁴¹

Přelomovým byl pro BA rok 1976, kdy aerolinka začala provozovat letoun Concorde, spolu s Air France jako jediná společnost na světě provozující nadzvukové letouny. Letouny Concorde pak denně létaly mezi letištěm Heathrow v Londýně a New Yorkem.⁴²

³⁸ Historie British Airways, dostupné z: <https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Historie British Airways, dostupné z: <https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>

⁴¹ Historie British Airways, dostupné z: <https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>

⁴² Tamtéž.

V roce 1987 byla společnost privatizována a tento krok se ukázal jako velmi úspěšný.⁴³

Na počátku 90. let byly British Airways nejvýdělečnější společností na světě. V roce 1992 odkoupily malou německou domestickou společnost Delta Air Transport. Když ji r. 2003 opět prodaly, společnost provozovala 16 Boeingů 737 a zaměstnávala na 800 lidí.⁴⁴

Zkraje devadesátých let nastoupily na trh nízkonákladové společnosti jako Ryanair a EasyJet a svou politikou znamenaly pro British Airways nebezpečného konkurenta. Další nebezpečí na poli konkurence v přepravě zákazníků, i když menší než ze stran nízkonákladových společností, se objevilo ve formě vysokorychlostních vlaků jako Eurostar, které nabízely pohodlnou a rychlou přepravu mezi Londýnem, Paříží a Bruselem.

V roce 1998 se staly British Airways spoluzakladateli letecké aliance Oneworld spolu s American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific a Qantas.⁴⁵

Počátky 21. století znamenaly pro British Airways, stejně jako pro celý letecký trh, rapidní pokles tržeb z důvodu útoků 11. září 2001. Tyto události, ve spojení s havárií Concorde letu Air France 4590, znamenaly konec pro letouny Concorde.

V roce 2010 začal proces spojení společností British Airways a Iberia Airlines v jednu společnost pod názvem International Airlines Group.⁴⁶ V současnosti má IAG 7 členů, kromě výše zmíněných ještě Aer Lingus, IAG Cargo, LEVEL, Vueling a Avios Group. Zatímco všechny participující společnosti operují pod svým názvem a značkou, většina ostatních faktorů jako ceny letenek, trasy a odletové časy, byla sjednocena.

5.2 Vývoj společnosti v posledních letech

Jednou z nejzásadnějších změn, možná úplně té nejzásadnější na poli obchodně-marketingové strategie společnosti British Airways, bylo její sloučení se společností Iberia Airlines a tím založení mateřské společnosti International Consolidated Airlines Group S.A. (IAG). Proces tohoto spojení byl dlouhodobý, teprve **v roce 2011** došlo k jeho završení.⁴⁷

Společnost IAG byla vytvořena za účelem sloučení výše zmíněných společností pod jednu takovou formou, že IAG bude své dceřiné společnosti zastupovat na poli obchodních, logistických a marketingových skutečností, ale každá si zároveň ponechá své týmy vedení a představenstva pro vedení každodenních operací a svou značku. IAG je pověřena celkovým, dlouhodobým vedením a strategií.

V tomto roce British Airways také odstartovaly největší marketingovou kampaň za poslední desetiletí, která měla podpořit slogan společnosti „*To fly. To serve.*“ („*Létat. Sloužit.*“)⁴⁸ Tato kampaň se zasloužila o ocenění nejvíce vylepšené značky za rok 2011 podle YouGov brand indexu a společnost se v tomto roce stala oficiálním partnerem

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ British Air's World Is Growing, dostupné z: <http://www.nytimes.com/1992/12/18/business/british-air-s-world-is-growing.html>

⁴⁵ British Airways Seeking Phased-In Link With American, dostupné z: <http://www.nytimes.com/1998/10/31/business/british-airways-seeking-phased-in-link-with-american.html>

⁴⁶ British Airways and Iberia sign merger agreement, dostupné z: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8608667.stm>

⁴⁷ Výroční zpráva 2011, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iaigroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁴⁸ Tamtéž.

Letních olympijských a paralympijských her v Londýně⁴⁹, což s sebou přirozeně přineslo další marketingové příležitosti. Toto partnerství se o rok později ukázalo jako správný krok, když přispělo k meziročnímu zvýšení load factoru společnosti o 1,7 % (78,2 % v roce 2011, 79,9 % ke konci roku 2012).⁵⁰

Společnost za období roku 2011 vykazala hospodářský výsledek ve výši +16,5 mld. Kč, oproti minulému roku více než dvojnásobné.⁵¹ Tyto snížené výsledky společnosti byly v roce 2010 důsledkem několika faktorů, nejvýznamnějšími z nich stávky palubního personálu a potyčky s odbory, nestálou cenou ropy a v neposlední řadě náklady spojené s výše zmiňovaným zakládáním společnosti IAG.

Díky těmto vyšším příjmům mohly British Airways započít modernizaci interiéru a vybavení svých letounů Boeing 767 a 777 a zároveň rozšířily svou flotilu o letouny Boeing 777-300 a Embraer E190 a vyměnily některé Airbusy A320 za novější modely.

V roce 2012 se společnost i nadále musela potýkat s ustupující atraktivitou britských letišť jako evropským uzlem, z důvodu vysokých poplatků pro cestující z území Spojeného království a stagnující modernizací letiště Heathrow. Tyto limitující faktory však dokázala překonat jednak díky své participaci na Letních olympijských hrách, která výrazně upevnila důvěru zákazníků ve značku, jednak díky zakoupení British Midland Limited (bmi), dceřiné společnosti Deutsche Lufthansa AG. Díky tomuto obchodu získaly British Airways 1400 nových zaměstnanců a 25 letadel pro lety na krátké a střední tratě, což umožnilo zavedení 20 nových linek z Letiště Heathrow na zimní sezónu 2012.⁵²

Spokojenost zákazníků zůstávala cílem pro BA i nadále. Dodržováním svého motta „Ready to Go“ garantuje svým cestujícím jistotu včasného odletu. V roce 2012 odletělo 55% letadel BA načas a 79 % do 15 minut po plánovaném odletu.⁵³ Vývoj v předchozích letech je znázorněn v grafu 13. Dalším krokem pro uspokojení potřeb zákazníků bylo vydávání služebních iPadů palubním průvodčím, díky kterým měl personál rychlejší dostupnost k řadě informací, například objednávky nadstandardních služeb na palubě.

Že důvěra zákazníků ve značku je pro společnost prioritou, ukazuje i nadále probíhající rekonstrukce letounů, kterážto je v roce 2012 součástí pětiletého plánu investovat do rekonstrukcí a obměny flotily 160 miliard Kč. V tomto roce British Airways mimo jiné modernizovaly 18 Boeingů 777-200 a 14 Boeingů 767, používaných na dálkové lety.⁵⁴

Dlouhodobým cílem pro společnost British Airways pro zachování konkurenceschopnosti na trhu letecké dopravy je tvorba strategických partnerství. Byly podepsány nové codesharingové dohody se společností Japan Airlines Co. Ltd pro lety mezi Japonskem a Evropou a s aerolinkou WestJet v Kanadě, což umožnilo zákazníkům rezervace na přestupné lety z kanadských velkoměst.

⁴⁹ Tamtéž.

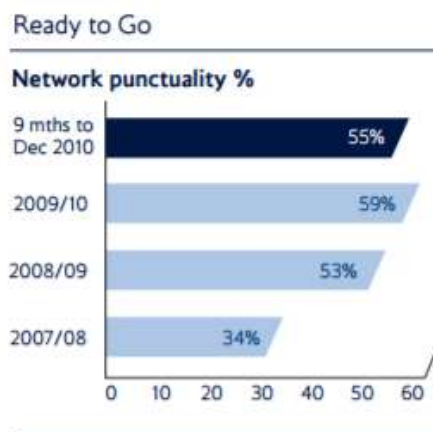
⁵⁰ Výroční zpráva 2012, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁵¹ Výroční zpráva 2011, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁵² Výroční zpráva 2012, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁵³ Výroční zpráva 2012, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁵⁴ Tamtéž.



Graf 13 - Dochvilnost společnosti v letech 2007-2010
(Zdroj: Výroční zpráva 2010 British Airways Plc)

V roce 2013 bylo stěžejním pro společnost British Airways rozšíření flotily o nové moderní letouny v souladu s probíhajícím pětiletým plánem. Konkrétně došlo k zakoupení čtyř modelů Boeing 787 Dreamliner, třech Airbusů A380 a dvou Boeingů 777-300 ER a jako první společnost v Evropě tak provozovala tyto dva kolosy, Boeing 787 a Airbus A380, zároveň.⁵⁵ Ohlasy na tyto přírůstky do flotily ze stran zákazníků byly pozitivní zejména ze strany prostornosti a moderního vybavení kabiny. Zároveň bylo objednáno 18 letounů typu Airbus A350 a 18 typu Boeing 787, s termínem dodání během dalších 10 let.⁵⁶

Na poli spokojenosti cestujících společnost i nadále dodržovala své motto „*Ready to Go*“ a za období roku 2013 vypravila 76 % svých letů do 15 minut po plánovaném odletu. Také komfort zákazníků na zemi zůstává v roce 2013 pro British Airways prioritou. Byly zřízeny salonky v Belfastu, Glasgow, Edinburghu a Kapském Městě. Prohlubování důvěry zákazníků ve značku se projevilo získáním ocenění nejlepší aerolinky v roce 2013.⁵⁷

Také dohody s leteckými partnery byly prohloubeny a rozšířeny. Do aliance Oneworld byla připojena společnost Qatar Airways, čímž rozšířila síť British Airways o 20 nových destinací. Další růst sítě přineslo sloučení stávajícího člena Oneworld American Airlines s US Airways.⁵⁸ Také došlo k zavedení codesharingové dohody s Cathay Pacific, která zákazníkům British Airways umožnila létat do Austrálie letadly operovanými Cathay Pacific, ale pod číslem letu British Airways.

Společnost se v uplynulém roce potýkala s vysokými cenami poplatků pro cestující z Britského království a taktéž vysokou cenou paliva. Konkrétně ceny paliva znamenají pro společnost více než třetinu veškerých nákladů. Co se cen poplatků týče, společnost

⁵⁵ Výroční zpráva 2013, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁵⁶ Výroční zpráva 2013, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁵⁷ Tamtéž.

⁵⁸ Tamtéž.

přispěla k uskutečnění návrhu, který má regulovat meziroční nárůst poplatků cestujících na letišti Heathrow, na období následujících pěti let.⁵⁹

Ve výroční zprávě **za rok 2014** bohužel společnost nezmiňovala žádné podrobnosti ohledně své marketingové strategie, zpráva obsahovala pouze finanční a provozní statistiky. Nicméně za období roku 2014 společnost vykazala hospodářský výsledek ve výši 31 mld. Kč, zhruba o třetinu vyšší v porovnání s předchozím rokem.⁶⁰

V roce 2014 společnost British Airways nadále rozšiřovala svoji flotilu a ke konci roku tak měla v držení 8 Airbusů A380 a 8 Boeingů 787. Dále došlo k zakoupení dvou Boeingů 777-300, třech letounů typu Airbus A320 a jednoho letounu typu Embraer E190.⁶¹

V roce 2015 společnost významně rozšířila svoji síť destinací o 20 nových letovisek a dalších 13 plánuje otevřít v roce 2016. Zároveň bylo do flotily přidáno 15 nových letadel v barvách British Airways, včetně pěti Boeingů 787. Dalších 18 Boeingů 747 bylo rekonstruováno a vybaveno modernějším interiérem.⁶²

Organizační struktura společnosti prošla v tomto roce důležitou změnou. Tým pracovníků, který měl na starosti marketing, byl rozdělen na dvě části, z nichž první rozšířila stávající tým reklamního oddělení a druhá vytvořila nový tým, pověřen čistě zákaznickou zkušeností. Tato restrukturalizace je jasným krokem k vyzdvižení marketingu do popředí strategie společnosti.

V tomto roce došlo k rozšiřování palubních služeb pro zákazníky hlavně na poli cateringu, kde začaly British Airways nabízet tematizované palubní menu podle cílové destinace, například „Ochutnávka dálného východu“ nebo „Britská snídane“. Vylepšeny byly také věrnostní programy.

Rok 2015 přinesl pro společnost příležitosti pro nové codesharingové dohody. Pod mateřskou společností International Consolidated Airlines Group S.A. (IAG) byla zařazena společnost Aer Lingus, a proto jsou od roku 2015 nabízeny veškeré jejich lety jako codesharingové.⁶³

Součástí propagace značky a budování věrnosti u zákazníků je i bezpečnost, a proto součástí roku 2015 bylo i otevření nového výcvikového střediska pro výcvik zaměstnanců British Airways a jiných společností. Toto středisko poskytuje mimo jiné možnosti pro výcvik pilotů na 18 různých typech letounů nebo kabiny pro nácvik nouzových a evakuačních postupů. Další součástí tohoto programu je budování povědomí o létání a snižování strachu z létání u lidí, jakožto potenciálních zákazníků. British Airways za tímto účelem pořádá speciální kurzy pro veřejnost vedené svými piloty a palubními průvodčími a v Londýně má vzdělávací centrum pro děti.

V návaznosti na budování důvěry zákazníků ve značku společnost v uplynulém roce zlepšovala některé procesy nápomocné pro dodržení motto „Ready to Go“, například způsob nástupu a opouštění letadla cestujícími nebo velikost zavazadel povolených jako příruční. British Airways si tak i nadále drží standard 78 % odletů do 15 minut po plánovaném čase⁶⁴ (78 % v roce 2014, 76 % v roce 2013, 79 % v roce 2012).

⁵⁹ Tamtéž.

⁶⁰ Výroční zpráva 2014, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁶¹ Tamtéž.

⁶² Výroční zpráva 2015, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁶³ Výroční zpráva 2015, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁶⁴ Tamtéž.

Rozvoj mobilních zařízení přinesl v uplynulých letech na trh četné novinky, a jako odpověď na tuto skutečnost British Airways vypustily aplikaci pro Apple Watch. Tato aplikace podle British Airways přehledně zobrazuje čas odletu, stav letu nebo například počasí v cílové destinaci. I toto je důležitým krokem, jak nezaostat za konkurencí na poli přístupu služeb zákazníkům.

V roce 2016 se společnost potýkala s řadou nepříznivých vnějších vlivů. Tento rok sice přinesl příznivější cenu paliva (výdaje za tuto položku byly za toto období nižší téměř o 20 %⁶⁵) a úrokové sazby, ale tento fakt přispěl k nárůstu konkurence a zahlcení kapacity trhu. Dále fungování společnosti nepříznivě ovlivňovaly politické faktory jako rozhodnutí Velké Británie pro vystoupení z EU, teroristické útoky v klíčových destinacích, nepříznivé počasí nebo stávky pracovníků ŘLP.

Důležitým krokem ovlivňujícím obchodní strategii BA bylo zavedení nového obchodního plánu „*Plan4*“. Nová vize společnosti byla pojmenována jako „*Být preferovanou aerolinkou s osobním přístupem, nadstandardní spolehlivostí, moderním vývojem a v unikátním britském stylu*“.⁶⁶ Plán sestává ze čtyř stěžejních pilířů:

- Zákazník – cílem je investovat tam, kde to koncový zákazník ocení nejvíce.
- Provoz – držet vysoký standard bezpečnosti, spolehlivosti a zodpovědnosti.
- Efektivita – zvyšovat zisky za současného držení konkurenceschopných cen.
- Lidé – maximalizovat nasazení a potenciál personálu.

V návaznosti na tuto nově zavedenou vizi byla pokračující modernizace flotily a zavádění nových technologicky vyspělých letounů s nižší spotřebou. Se dvěma novými Airbusy A380 a jedenácti Boeingy 787 tak společnost ke konci roku 2016 provozovala přes 290 letadel a obsluhovala 200 destinací. Dále dokončila svůj plán modernizace osmnácti Boeingů 747 a zavedla Wi-Fi připojení na prvních ze svých letadel.⁶⁷

I přes, od roku 2015 zesílenou snahu společnosti, dosahovat co nejvyšší dochvilnosti odletů klesl tento rok počet vzletů do 15 minut po plánovaném čase o 1 %, na 77 %. Podle výroční zprávy British Airways za tento fakt mohly převážně externí vlivy, jako nepříznivé podmínky počasí nebo stávky pracovníků ŘLP.⁶⁸

British Airways se v roce 2016 opět chopily příležitosti účastnit se Letních olympijských her a jako partner společností TeamGB a ParalympicsGB se stala přepravcem britských sportovců do a z Brazílie, podporujíc tak povědomí o značce a důvěru u zákazníků.

V následujících letech společnost plánuje nadále dodržovat svůj Plan4⁶⁹:

- Zákazník – Společnost plánuje významné investice do modernizace flotily v příštích pěti letech pro maximalizaci pohodlí cestujících. V roce 2017 má pokračovat v zavádění Wi-Fi připojení na palubách letadel, s 90% pokrytím do roku 2019. Součástí tohoto pilíře je zavádění nových salonků na zemi a modernizace stávajících.
- Provoz – Společnost byla v roce 2016 spolehlivější než její hlavní konkurenti, Ryanair a EasyJet, a tuto výhodu si chce udržet i v následujících pěti letech.

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ Tamtéž.

⁶⁷ Výroční zpráva 2015, British Airways Plc, dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ Tamtéž.

- Efektivita – British Airways plánují snížit nepalivové náklady během následujících pěti let na minimum. Součástí tohoto plánu je zvýšení efektivity flotily tam, kde to bude možné, přidáním dalších sedadel.
- Lidé – Dosáhnutí cílů tohoto pilíře společnost plánuje přeškolením personálu a jeho rozsáhlejším výcvikem.

5.3 SWOT Analýza

5.3.1 STRENGTHS – silné stránky

Za své silné stránky může společnost British Airways považovat:⁷⁰

- Dlouholetá historie s více než 90letou působností na britském a mezinárodním trhu.
- Dceřiná společnost IAG International Airlines je třetí největší leteckou společností na světě podle příjmů.
- Rozsáhlá flotila více než 260 letadel a široká síť destinací.
- Základna v jednom z největších měst v Evropě.
- Londýn je důležitým přestupním bodem pro řadu zákazníků cestujících z Evropy do Ameriky.
- Komunikace v anglickém jazyce znamená přístupnost pro většinu světové populace.

5.3.2 WEAKNESSES – slabé stránky

Za své slabé stránky může společnost British Airways považovat:⁷¹

- Značná závislost na domácím trhu – Přes 50 % příjmů British Airways pochází ze služeb na britském trhu, což znamená nepřipravenost na neočekávaný nástup konkurence na domácím trhu.
- Odbory – British Airways je přes svůj vysoký počet zaměstnanců náchylná k problémům vzniklým zvýšenými nároky zaměstnanců a hrozbu stávek.
- Vysoká míra konkurence na trhu letecké dopravy.

5.3.3 OPPORTUNITIES – příležitosti

Za příležitosti může společnost British Airways považovat:⁷²

- Rostoucí trh a zájem o leteckou dopravu znamenají příležitosti pro otevírání nových destinací a růst zisků.
- Tlak na menší společnosti díky své velikosti a dlouhodobé historii.
- Tvorba aliancí a codesharingových dohod s ostatními aerolinkami.
- Adaptace nových technologií, např. výhody za on-line odbavení nebo nové infotainmentové zařízení na palubách
- Modernizace flotily a techniky může navýšit atraktivitu u zákazníků a snížit náklady na provoz.

⁷⁰ Vlastní analýza, částečně převzato z: <http://www.marketing91.com/swot-analysis-of-british-airways/>

⁷¹ Vlastní analýza, částečně převzato z: <http://www.marketing91.com/swot-analysis-of-british-airways/>

⁷² Tamtéž.

5.3.4 THREATS – hrozby

Za hrozby může společnost British Airways považovat:⁷³

- Zavádění různých regulací a předpisů ze strany vládních nebo leteckých společností, jelikož British Airways je vysoce vládně regulovanou společností.
- Alternativní způsoby dopravy – Rozvoj vysokorychlostních vlaků může například ohrozit profitabilitu některých linek na krátké až střední vzdálenosti
- Vysoký tlak na cenu letenek, způsobený nízkonákladovými dopravci – Velká společnost má vysoké náklady a je tak hůř přizpůsobivá k rostoucímu tlaku na nižší ceny přepravy.
- Obměna letadlové flotily – Starší čtyřmotorové letouny špatně konkurují nové generaci dvoumotorových strojů a špatně se prodávají.
- Nedávné rozhodnutí Velké Británie o vystoupení z Evropské unie – Z důvodu výhledu nepříznivých ekonomických podmínek se dá předpokládat výrazné snížení počtu přepravených cestujících

5.4 Vyhodnocení strategie

Z výše popsané analýzy strategie aerolinky British Airways je patrné, že pro společnost je prioritou spokojenost zákazníků a jejich důvěra ve značku. Tohoto dosahuje několika způsoby:

- Zviditelněním na lokálních i celosvětových kulturních akcích a tvorbou různých reklamních kampaní.
- Důraz na včasné odlety letadel.
- Rozšiřování flotily o nové atraktivní modely, obměňování starších modelů za novější a modernizace interiéru stávajících letadel.
- Zavádění linek do nových žádaných destinací a zajišťování codesharingových dohod.
- Důraz na výcvik personálu.
- Důležité je pro British Airways i vnímání společnosti personálem jako příjemného a perspektivního pracovního prostředí, na což poukazuje každoroční průzkum zaměstnanců formou dotazníku „*Speak up*“.

Dalším důležitým faktorem, který je pro společnost stěžejní, je tvorba nových obchodních partnerů a aliancí. Toto partnerství s sebou přináší nejen výše zmíněné codesharingové dohody, ale například také eliminaci konkurence a tím upevnění pozice na trhu nebo snížení některých položek nákladů, například za údržbu, handling, dodávku cateringu, pronájem pracovních ploch na letištích a další.

V tabulce uvedené níže jsou znázorněny některé provozní údaje za zkoumané období. Je vidět, že provozní údaje dlouhodobě stabilně rostou. Zajímavostí je poměrně vysoký počet zaměstnanců na počet letadel oproti ostatním zkoumaným společnostem. Tento údaj je nicméně poměrně normální mezi klasickými dopravci, např. společnost Lufthansa na konci roku 2016 provozovala téměř 200 zaměstnanců na jeden letoun.

⁷³ Tamtéž.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (mil. Kč)	319 580	346 460	365 470	375 010	362 650	366 180
Výsledek hospodaření za účet. obd. (mil. Kč)	16 570	8 770	20 820	31 200	40 450	47 140
Počet přepravených cestujících	34 250 000	37 580 000	39 960 000	41 516 000	43 323 000	44 455 000
Load factor	78,2%	79,9%	81,3%	81%	81,5%	81,2%
Počet zaměstnanců	38 794	40 248	41 333	41 916	42 322	43 784
Počet zaměstnanců na letadlo	158	147	149	150	149	149

*Tabulka 1 - Vývoj provozních ukazatelů BA v analyzovaných letech
(Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy British Airways)*

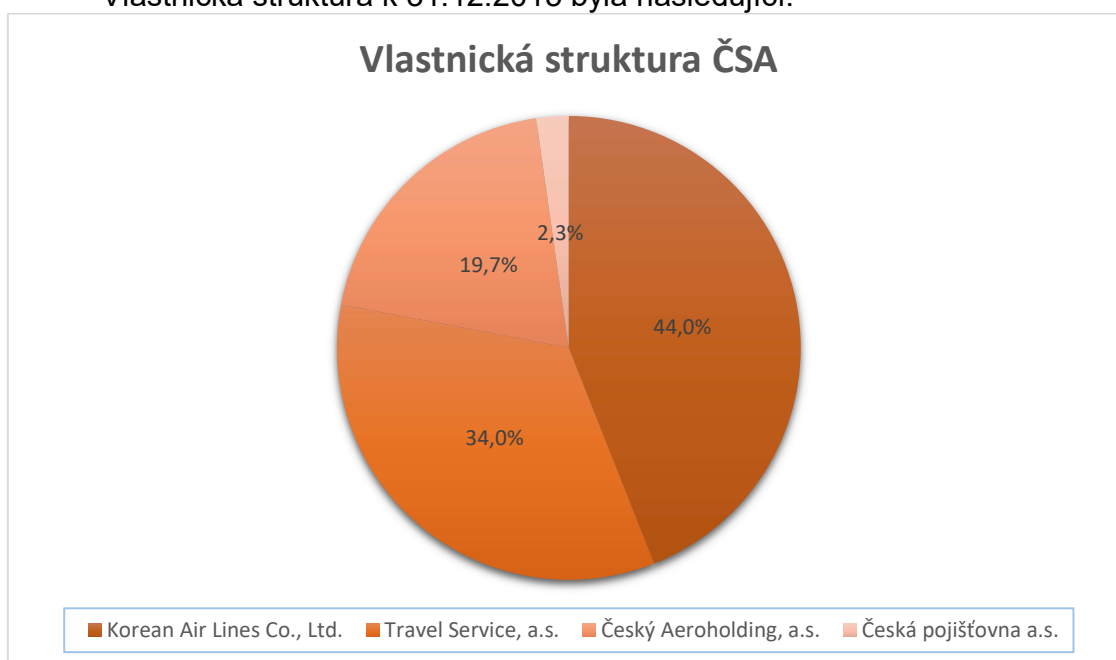
6 ČESKÉ AEROLINIE

České aerolinie se mohou pyšnit svou dlouholetou tradicí jako pátá nejstarší dosud fungující letecká společnost. V uplynulých desetiletích se musela potýkat s řadou složitých situací od přerušení činnosti v letech 1939–1945 až po několikaletou finanční ztrátovost podniku. Přesto se jí podařilo se na trhu udržet a stále je konkurenceschopná. ČSA provozují pravidelnou a charterovou dopravu na letounech následujících typů:

- 9x Airbus A319-100
- 1x Airbus A330-300
- 3x ATR42
- 4x ATR72

Ke konci roku společnost zaměstnávala celkem 649 zaměstnanců. Při počtu 17 letounů tedy na jeden stroj připadá zhruba 40 zaměstnanců.

Vlastnická struktura k 31.12.2015 byla následující:



Graf 14 - Vlastnická struktura společnosti ke konci roku 2015 (Zdroj: Výroční zpráva ČSA 2015)

6.1 Historie ČSA

Historie Českých aerolinií sahá až do roku 1923, kdy byly založeny československou vládou, tehdy ještě jako Československé státní aerolinie. Dnes jsou pátou nejstarší dosud fungující leteckou společností na světě. Jako první pravidelnou linku zavedli trasu Praha – Bratislava a v následujících několika letech začali létat do Košic, Brna a západočeské lázeňské oblasti.

V roce 1929 se ČSA stávají členem Mezinárodního sdružení leteckých dopravců – IATA, což mimo jiné znamenalo změnu kódu poznávací značky z L na OK.

Roku 1930 společnost vstupuje do mezinárodní letecké dopravy otevřením linky do Záhřebu. V dalších letech také začíná létat do Bukurešti, Moskvy, Paříže, Bruselu, Říma a Budapešti.

V roce 1937 aerolinie přesunují svoji základnu z letiště Kbely na nově otevřené letiště Praha-Ruzyně. V tomto roce zároveň zahájily pravidelnou přepravu na trase Praha – Brusel a po vzoru americké společnosti Pan Am na palubách začínají létat palubní

průvodčí. Během druhé světové války byla jejich činnost z důvodu okupace Československa pozastavena a flotilu dočasně převzala německá společnost Lufthansa.

Po dlouhých šesti letech obnovily mezi roky 1945–1948 ČSA činnost postupně na vnitrostátních a mezinárodních linkách a r. 1947 otevřely první mezikontinentální linky do Ankary a Káhiry.

Roku 1957 začaly provozovat první proudový letoun Tu-104A na lince Praha – Moskva.

Roku 1962 zavedla společnost první transatlantickou linku z Prahy do Havany.

V letech 1963–1968 ČSA zaznamenaly obrovský rozvoj nových linek do Afriky a Asie. V roce 1965 čítala flotila ČSA největší počet letadel v historii, a to 75.

V roce 1970 začínají Aerolinie pravidelně létat do Spojených států amerických, zpočátku konkrétně do Montrealu a New Yorku. V 70. a 80. letech dále rozšiřují své pole působnosti o další destinace po celém světě.

Březen 1995 znamenal (pouze formální) konec Československých aerolinií přejmenováním na České aerolinie, název platný dodnes. Zároveň se v 90. letech společnost přeorientovává z letadel sovětské výroby (Tu-134, Tu-154, IL-62 aj.) na letadla západní výroby, začíná experimentovat s letouny Airbus A310, Boeing 737, ATR-42 a ATR-72.

21. března 2001 se ČSA stávají členem aliance Sky Team. V následujících letech pak staví Cargo terminál pro přepravu zboží a nákladu a získávají řadu prestižních ocenění jako Nejdůslednější letecká společnost nebo Nejlepší letecká společnost ve východní Evropě.

Po roce 2005 se finanční situace ČSA značně zhoršuje. V roce 2009 bylo dokonce vypsáno výběrové řízení na prodej společnosti, do kterého se přihlásili čtyři zájemci, a to Konsorcium UNIMEX – TVS tvořeno společnostmi UNIMEX GROUP a.s. a TRAVEL SERVICE a.s., aerolinky AIR FRANCE – KLM, DAROFAN a.s. ze skupiny AEROFLOT a společnost ODIEN AV III a. s. ze skupiny ODIEN. Z prodeje nakonec sešlo po dohodě ČSA s odbory a jejich odstoupení od prodeje.

Společnost sice prozatím privatizována nebyla, ale krize se podepsala jinde, a to propouštěním personálu. V roce 2010 měly ČSA 415 pilotů, v roce 2014 už jen 270. Jednalo se dokonce o tom, že by ten samý rok mělo společnost opustit ještě dalších téměř 80 pilotů, ale v důsledku zásáhnutí odborů, které hrozily stávkami, ČSA propouštění zredukovaly.

V roce 2013 došlo k odkoupení 44% podílu ČSA společností Korean Air, v březnu 2015 pak Travel Service odkoupil dalších 34%. Český Aeroholding tak ve firmě v současné době drží pouze cca pětinový podíl.^{74 75}

6.2 Vývoj společnosti v posledních letech

Vývoj společnosti České aerolinie se v posledních letech z převážné části odvíjel od vize desetileté strategie na období let 2004–2014 s myšlenkou „*stát se branou na východ a mostem na západ*“.⁷⁶ Tato myšlenka zahrnovala rozvoj v oblasti dvou základních pilířů. Prvním byla vnitřní optimalizace snížením jednotlivých nákladů a zároveň zvýšením

⁷⁴ České aerolinie – historie, dostupné z: <http://m.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/history.htm>

⁷⁵ ČSA – minulost, současnost a snad i budoucnost, dostupné z: <http://www.aeroweb.cz/clanky/1978->

⁷⁶ Výroční zpráva 2003, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

efektivity celé společnosti, druhým vnější expanze zaváděním nových destinací a rozšiřováním flotily letadel pro zesílení pozice na trhu. Tato strategie byla později nahrazena tzv. Strategii ČSA pro roky 2005–2015, nicméně obě strategie mají společné výše zmíněné dva pilíře, tzn. vnitřní optimalizaci a vnější expanzi.

V počátečních letech následování strategie si společnost kladla za cíl na poli vnitřní optimalizace eliminovat ztráty z předešlých let a snížit náklady o 10–20 %, z druhého pilíře pak získat alespoň 55% podíl přepravených cestujících na letišti Ruzyně.

I naplnění této Strategie se později ukázalo jako nereálné, a proto byl vytyčen nový dodatečný záchranný plán pro roky 2006–2008, který nahradil původní Strategii ČSA pro roky 2005–2015. Tento plán byl pojmenován jako Strategie OK 2006–2008 a jeho cílem bylo v první řadě přivést hospodářské výsledky ČSA zpět do kladných čísel. Tohoto měla společnost dosáhnout návratem ke svému primárnímu předmětu podnikání, tedy přepravě cestujících, zaměřit se především na něj a soustředit méně pozornosti na vedlejší aktivity, jako je provozování cateringu, odbavení, cestovní kanceláře apod.⁷⁷

Vzhledem k závazkům podepsaným v dřívějších letech, se ovšem návrat do kladných čísel ukázal jako velmi obtížný. Pro nalezení úspor pro vyrovnání těchto dluhů musela společnost provést zásadní restrukturalizační změny. V důsledku těchto změn mimo jiné ČSA opustilo 35% manažerů a dalších 10% zaměstnanců.⁷⁸

Díky těmto a dalším změnám se v roce 2007 podařilo společnosti vyvést ze ztrát a dosáhnout čistého zisku 207 mil. Kč. Podle tehdejšího předsedy představenstva a prezidenta společnosti Radomíra Lašáka, byla společnost „finančně stabilní, nezadlužená, se zdravou flotilou padesáti letadel, kvalitním týmem manažerů a spolehlivými zaměstnanci“.⁷⁹

Tato stabilizace se ukázala jako krátkodobá a na konci roku 2008 musel být z důvodu výrazného nárůstu cen ropy a globální ekonomické krize předložen tzv. Akční plán 2009. Tento plán si kladl za cíl zpět získat poptávku zákazníků po letecké dopravě. V důsledku toho byly dále snižovány mzdy, ceny letenek, došlo k personálním změnám ve vedení a bylo rozhodnuto o vytvoření holdingové struktury, jejíž součástí se ČSA stanou.⁸⁰

Dalším postupem v rámci Akčního plánu 2009 bylo zřízení dceřiné společnosti pro každý vedlejší předmět podnikání ČSA (handling, pozemní údržba, catering, charterové lety apod.), aby se ČSA mohly plně soustředit na pravidelnou přepravu osob. V roce 2009 si společnost musela vypůjčit 2,5 miliardy korun od státního podniku Osinek. Tuto částku pak v roce 2010 kapitalizovaly, jelikož neměly na to, aby ji splatily. Toto rozhodnutí státu společnost zachránilo od krachu.⁸¹

Dalším krokem pro úsporu nákladů a navýšení příjmů bylo zřízení Českého Aeroholdingu v roce 2011, jehož 100% akcionářem se stalo Ministerstvo financí ČR. Strukturu této akciové společnosti tvoří Letiště Praha a.s., České aerolinie a.s.,

⁷⁷ ČEPELÍKOVÁ, Kateřina. Analýza obchodně-marketingové strategie ČSA v letech 2001-2013. Praha, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

⁷⁸ Tamtéž.

⁷⁹ Výroční zpráva 2007, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

⁸⁰ ČEPELÍKOVÁ, Kateřina. Analýza obchodně-marketingové strategie ČSA v letech 2001-2013. Praha, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

⁸¹ ČSA nemusejí vracet půjčku od Osinku, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/csa-nemuseji-vracet-pujcku-od-osinku-916064>

HOLIDAYS Czech Airlines a.s., Czech Airlines Handling a.s., Czech Airlines Technics a.s., CSA Services a.s.⁸²



Obr. 10 - Struktura společnosti Český aeroholding (Zdroj: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Pavouk_-_EN.pdf)

Rok 2012 se pro společnost České aerolinie nesl ve znamení výběrového řízení na prodej majetkové účasti ve společnosti. ČSA oslovily celkem 52 největších mezinárodních leteckých přepravců. Potenciální letecký dopravce přitom musel splňovat pět základních podmínek⁸³:

- Respektovaný a zkušený letecký dopravce.
- Člen IATA (Mezinárodní asociace leteckých dopravců).
- Nabízí přepravu na dlouhých linkách.
- Disponuje peněžními prostředky na rozvoj ČSA.
- Disponuje peněžními prostředky na rozvoj Letiště Václava Havla.

Oproti pesimistickým výhledům předsedy dozorčí rady Českého Aeroholdingu Michala Mejstříka se do výběrového řízení přihlásily dvě asijské aerolinky, Korean Air a Qatar Airways. V dubnu roku 2013 pak byla podepsána smlouva o koupi 44% podílu ČSA společností Korean Air.⁸⁴ Kupní částku představovalo spíše symbolických 68 milionů korun. Cílem tohoto kroku nebyl primárně finanční výnos, ale spíše upevnění ČSA na evropském a světovém trhu.⁸⁵

V oblasti svého primárního předmětu podnikání, pravidelné přepravy osob, dokončily ČSA v souladu s restrukturalizačním plánem proměnu modelu dopravní sítě a redukci nerentabilních linek. Díky tomuto kroku se společnosti podařilo stabilizovat počet odletů v letní a zimní sezóně a odstranit výrazné sezónní výkyvy. V tomto roce se začala zaměřovat výhradně na lokální point-to-point zákazníky, což se vzhledem k výraznému úbytku transferových cestujících v tomto roce ukázalo jako dobrý krok (viz kap. 3, graf 11).

Dalším pilířem výše zmíněného restrukturalizačního plánu je dálková přeprava. Díky codesharingové dohodě s Etihad Airways, podepsané v roce 2011, společnost začala létat do četných nových destinací v jihovýchodní Asii, Africe a Austrálii. Dále v červnu 2013, díky získání nového akcionáře Korean Air, začaly ČSA létat do

⁸² Historie společnosti Český Aeroholding, dostupné z: <http://www.cah.cz/cs/o-nas/historie/>

⁸³ Mejstřík: Privatizace ČSA nemusí skončit úspěchem, dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1135725-mejstrik-privatizace-csa-nemusi-skoncit-uspechem>

⁸⁴ Výroční zpráva 2012, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

⁸⁵ Završení privatizace: Korejci převzali akcie ČSA, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/zavrzeni-privatizace-korejci-prevzali-akcie-csa-1010315>

jihokorejského Soulu Airbusem A330, pronajatým právě od společnosti Korean Air. Díky dokončení restrukturalizačního plánu se společnost na konci účetního období 2012 opět podařilo dostat do kladných čísel, s provozním výsledkem hospodaření +761 mil. Kč.⁸⁶

V roce 2013 kromě prodeje akcií společnosti Korean Air nastalo pro společnost ČSA několik dalších důležitých změn. V červnu ČSA podepsaly se společností Travel Service dohodu o sdílení kódů na vybraných linkách, v návaznosti na minulé žaloby ze strany Travel Service pro podezření z nerovných podmínek na trhu a zvýhodňování národního dopravce.

V prosinci pak společnost Korean Air oznámila svůj záměr odkoupit od Českého aeroholdingu 34 % akcií, na které měla předkupní právo, a tento podíl přeprodat společnosti Travel Service. Korean Air tímto krokem sledoval posílení svého působení v Evropě a budování svého evropského dopravního uzlu z Letiště Václava Havla. „Český Aeroholding byl společností Korean Air informován o jejím požadavku uplatnit formou opce právo na nákup dalších 34 % akcií Českých aerolinií od společnosti Český aeroholding, což je v souladu s kupní smlouvou o prodeji 44 % akcií Českých aerolinií (podepsanou mezi Korean Air a Českým aeroholdingem v dubnu tohoto roku). 34 % akcií pak následně společnost Korean Air prodá české letecké společnosti Travel Service, která se tak stane spoluakcionářem Českých aerolinií - vedle společnosti Korean Air se 44 % akcií, Českého aeroholdingu s konečným podílem 19,74 % a České pojišťovny, která bude i nadále držet v ČSA 2,26% akciový podíl.“⁸⁷

Tento rok se společnost opět propadla do ztráty s provozním výsledkem hospodářství -923 mil. Kč. Za tento fakt může v hlavní řadě ústup důvěry cestujících ve značku dlouhodobou ztrátovostí firmy. V roce 2013 společnost přepravila 2,8 milionu cestujících a utržila 13,3 miliardy korun.⁸⁸ Oproti tomu v roce 2008, který byl v posledních letech v tomto ohledu rekordním, firma přepravila 7,6 milionu cestujících a utržila 23 miliard korun.⁸⁹ Dalším důvodem této hluboké ztráty byl nižší prodej majetku a pokračující problémy v letecké dopravě v Evropě. Tuto ztrátovost ČSA plánovaly uhradit z budoucích zisků.⁹⁰

V dubnu roku 2014 České aerolinie představily novou koncepci věrnostního programu OK plus, která zpřísnila některé podmínky pro využívání výhod členství. Například možnost využití mil se zkrátila na dva roky a bonusové letenky navíc podražily. Tento krok ČSA přinesl zlepšení hospodaření pro následující roky, jelikož nemusely počítat s tak vysokou rezervou. Na druhé straně tím společnost ale pobouřila řadu svých věrných zákazníků.

V červnu pak společnost oznámila hromadné snižování stavů palubních průvodčích. Důvodem bylo další snižování provozních nákladů a také dramatický propad poptávky po letech do zemí bývalého Sovětského svazu, zejména do Ruska a na Ukrajinu. Z necelého tisíce zaměstnanců na konci roku 2013 tak stav k 31. 12. 2014 čítal 694 zaměstnanců.⁹¹

⁸⁶ Výroční zpráva 2012, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

⁸⁷ Historie Českého aeroholdingu, dostupné z <http://www.cah.cz/cs/o-nas/historie/>

⁸⁸ Výroční zpráva 2013, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

⁸⁹ Výroční zpráva 2008, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

⁹⁰ České aerolinie loni prodávaly 922 milionů korun, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/ceske-aerolinie-loni-prodelaly-922-milionu-korun-1094456>

⁹¹ Výroční zpráva 2014, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

Toto propouštění, stejně jako snižování platů, vedlo v říjnu 2014 k hrozbě hromadné stávky. Toto by podle některých analytiků mohlo znamenat definitivní krach Českých aerolinií.

ČSA ovšem od svého rozhodnutí pro snižování stavů nemohla odstoupit z důvodu dodržování svého restrukturalizačního plánu. Dodržení tohoto opatření byla totiž jednou z podmínek finančního navýšení kapitálu o 440 milionů korun od spoluvlastníka Korean Air. Zaměstnanci ČSA nakonec od stávkování upustily za předpokladu, že ČSA sníží počet propouštěných zaměstnanců.⁹²

Společnost ČSA pak za účetní období roku 2014 vykázala ztrátový výsledek hospodářství ve výši -631 milionů Kč.⁹³

I v roce 2015 se České aerolinie zaměřovaly na lokální point-to-point zákazníky. Společnost také dále rozšiřovala svoji codesharingovou spolupráci s Travel Service o další destinace.

Velmi důležitým milníkem ve struktuře společnosti ČSA bylo odkoupení podílu 34 % akcií soukromou leteckou společností Travel Service. Dopravce Korean Air tak uskutečnil svůj záměr z prosince 2013 a ČSA se tak staly převážně soukromou společností. Změny v podílnictví jsou znázorněny na obrázcích uvedených níže.

Akcionář	Podíl (v %)
Český Aeroholding, a.s.	53,735
Korean Air Lines Co., Ltd.	44,00
Česká pojišťovna a.s.	2,265

Obr. 11 - Stav akcií ČSA k 31.12.2014 (Zdroj: Výroční zpráva ČSA 2014)

Akcionář	Podíl (v %)
Korean Air Lines Co., Ltd.	44,00
Travel Service, a.s.	34,00
Český Aeroholding, a.s.	19,735
Česká pojišťovna a.s.	2,265

Obr. 12 - Stav akcií ČSA k 31.12.2015 (Zdroj: Výroční zpráva ČSA 2015)

Vstup Travel Service do ČSA jakožto druhého soukromého investora vedení společnosti vítalo jako potvrzení důvěry ve stabilitu a budoucnost ČSA. Po neshodách s Korean Air (kvůli jejich údajnému laxnímu přístupu k rozvoji ČSA) z roku 2014, kdy odbory ČSA zvažovaly odstoupení od smlouvy, na jejímž základě došlo k prodeji 44 % akcií⁹⁴, si tak od tohoto kroku České aerolinie slibovaly výrazný obrat v rozvoji společnosti.⁹⁵

⁹² Stávka nebude. Letušky a stevardi se s ČSA dohodli na kompromisu, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/stavka-nebude-letusky-a-stevardi-se-s-csa-dohodli-na-kompromisu-1131212>

⁹³ Výroční zpráva 2014, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

⁹⁴ Odbory v ČSA: Babiš prověří smlouvu s Korean Air, dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/odbory-v-csa-babis-proveri-smlouvu-s-korean-air/r~b12b4f3847eb11e4ae690025900fea04/>

⁹⁵ ČSA jsou v soukromých rukou, Travel Service koupil třetinu akcií, dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-kupuje-cast-csa-dzg-/eko-doprava.aspx?c=A150331_163148_eko-doprava_suj

V průběhu roku 2015 prošly ČSA řadou změn pro zlepšení hospodářského výsledku. Některými z nich bylo zmenšení flotily na 16 strojů (společnost se zbavila jednoho modelu ATR 72-200), snižování platů a rušení ztrátových linek. Dřívější zaměření společnosti na trh východní Evropy tak vystřídala orientace na západ. Dalším krokem pro snížení nákladů bylo zrušení bezplatného občerstvení na všech linkách kromě letů do Almaty a Soulu. V ČR tak ČSA následovaly po vzoru Travel Service, který tuto službu ukončil dříve téhož roku.⁹⁶ Pro srovnání je na místě uvést, že z významných pravidelných dopravců operujících z Letiště Praha British Airways na svých krátkých letech zrušila občerstvení na podzim 2016, ostatní jej buď nikdy neposkytovali (EasyJet, Wizz Air) nebo poskytují nadále.

Kvůli výše zmíněnému snižování platů se společnost musela v roce 2015 potýkat s hrozbou druhé vlny hromadné stávky. Po vypršení platnosti staré kolektivní smlouvy v únoru 2015 prosadilo vedení společnosti snížení platů pilotů i letušek o desítky procent.⁹⁷ V květnu pak letušky a stevardi vyhlásili stávkovou pohotovost, kterou drželi do srpna téhož roku. Stávky se však opět nekonaly, jelikož podle rozhodnutí soudu se hlasování nezúčastnila potřebná polovina zaměstnanců ČSA.⁹⁸ Obě strany se nakonec dohodly na vzájemném kompromisu zpětného částečného navýšení platů.⁹⁹

Výše popsané pokračování restrukturalizačního plánu přineslo ČSA na konci účetního období 2015 kladný hospodářský výsledek ve výši 223 milionů Kč, i přes meziroční pokles přepravených cestujících o 26 %, tj. na 2 192 000.¹⁰⁰

V lednu 2016 získaly České aerolinie zakázku pro německou automobilku Volkswagen. Předmětem této dohody byl svoz partnerů Volkswagenu do Portugalska, kde došlo k představení nového modelu vozu Tiguan. Celkem pro tuto akci ČSA vypravily zhruba 350 letů z různých evropských měst na Airbusu A319 ve vlastnictví ČSA a dvou letounech Boeing 738 zapůjčených od společnosti Travel Service.

Po letech společnosti v záporných číslech se hospodaření v roce 2016 nadále zvedalo, a to díky obnovené poptávce po letech do Ruska a na Ukrajinu a lepšímu využívání flotily. Za první pololetí vykázala hospodářský výsledek ve výši 72 milionu korun.

Další významnou událostí roku 2016 byl pro ČSA převod téměř 20% podílu, který do té doby vlastnil Český Aeroholding, na státní podnik Prisko.¹⁰¹ Rozhodnutí o prodeji

⁹⁶ Hladolety se rozšiřují. Jídlo a pití zdarma zruší také ČSA, dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-rusi-bezplatne-obcerstveni-dm9-/eko-doprava.aspx?c=A151022_081250_eko-doprava_suj

⁹⁷ Letušky ČSA zvažují protesty, vedení odmítlo návrh kolektivní smlouvy, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/clanek/domaci/udalosti/letusky-csa-zvazuji-protesty-vedeni-odmitlo-navrh-kolektivni-smlouvy-1192581>

⁹⁸ Soud: Stávka letušek by byla nezákonná, je jich málo, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/soud-stavka-letusek-by-byla-nezakonna-je-jich-malo-1220977>

⁹⁹ Konec sporů? Letušky ČSA dostanou kompenzaci za snížení platů, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/konec-sporu-letusky-csa-dostanou-kompenzaci-za-snizeni-platu-1241768>

¹⁰⁰ Výroční zpráva 2015, České aerolinie a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819>

¹⁰¹ Aeroholding převádí svůj podíl v ČSA na státní firmu Prisko, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/aeroholding-prevadi-svuj-podil-v-csa-na-statni-firmu-prisko-1284723>

padlo v dubnu 2016 a převod byl uskutečněn v listopadu téhož roku.¹⁰² Dopad tohoto převodu se na hospodaření společnosti má teprve projevit.

V září 2016 pak ČSA odstartovaly podzimní kampaň se sloganem „Prožijte nový příběh“ jak na českém trhu, tak po celé Evropě. Cílem kampaně byla propagace nejlevnějších letenek z a do Prahy a doplňkových služeb ČSA jako rezervaci sedadel, jídlo v rámci Gourmet Menu nebo nadváhu zavazadel a také aplikaci „Moje rezervace“ pro online správu letenek.¹⁰³

Ve zbytku roku 2016 a prvních měsících 2017 se hospodaření společnosti nadále dařilo držet v černých číslech. Podle neauditovaných výsledků hospodaření za rok 2016 činil zisk společnosti 241 milionů korun. „Na kladném výsledku hospodaření ČSA se podílely vyšší využití letadel meziročně o 10 %, oživení poptávky v Rusku a na Ukrajině zejména ve druhém pololetí 2016, vyšší obsazenost letadel a v neposlední řadě udržení provozních nákladů na loňské úrovni.“¹⁰⁴ V březnu 2017 pak společnost rozšířila svoji flotilu o jeden letoun ATR 72, který hodlá využívat na kratší evropské tratě.¹⁰⁵

Jako shrnutí následků výše uvedených strategií a vnějších vlivů přikládám tabulku pro přehledné znázornění některých provozních ukazatelů v analyzovaných letech:

¹⁰² Český Aeroholding za pětinu ČSA od firmy Prisko utržil 60 milionů, dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cesky-aeroholding-za-petinu-csa-od-firmy-prisko-utrzil-60-milionu/1420416>

¹⁰³ ČSA odstartovaly podzimní kampaň, dostupné z: <http://strategie.e15.cz/nove-kampane/csa-odstartovaly-podzimni-kampan-1318336>

¹⁰⁴ ČSA dosáhly za rok 2017 zisk 241 milionů, dostupné z: <http://www.investicnimagazin.cz/csa-dosahly-za-rok-2017-zisk-241-milionu>

¹⁰⁵ ČSA rostou, do flotily přibyl nový letoun, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/csa-rostou-do-flotily-pribyl-novy-letoun-1330185>

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (tis. Kč)	14 017 065	13 536 353	10 194 923	9 532 299	8 057 118	-
Výsledek hospodaření za účet. obd. (tis. Kč)	-241 356	849 302	-922 755	-631 325	223 427	241 000
Počet přepravených cestujících	4 242 131	-	2 844 586	2 994 773	2 192 140	2 710 000
Load factor	69,3%	-	-	67%	74,5%	75,4%
Počet zaměstnanců	1477	998	928	694	649	-
Počet zaměstnanců na letadlo	48	32	39	40	41	-

Tabulka 2 - Vývoj provozních ukazatelů ČSA v analyzovaných letech
(Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy ČSA)

6.3 SWOT analýza

6.3.1 STRENGTHS – silné stránky

Mezi silné stránky ČSA můžeme řadit následující:¹⁰⁶

- Národní společnost s téměř stoletou tradicí.
- Pro tuzemské zákazníky je výhodou komunikace v českém jazyce.
- Členství v alianci SkyTeam.
- Věrnostní programy OK Plus a OK Corporate.
- Elektronické letenky, které by podle společnosti SITA mělo do konce roku 2017 využívat až 91 % dopravců¹⁰⁷.
- Ve spolupráci se společností Letiště Praha nabídka komplexních handlingových služeb.
- Nová spolupráce s Korean Air.
- Pravidelné a spolehlivé letecké spojení (v analyzovaných letech se pravidelnost odletů do 15 minut po plánovaném čase pohybovala kolem 87%).

¹⁰⁶ Vlastní analýza, částečně převzato z diplomové práce Srovnání marketingových strategií leteckých dopravců na českém trhu - Lucie Presslová

¹⁰⁷ Dostupné z: <http://www.ibtimes.com/ibtraveler/mobile-boarding-passes-are-taking-heres-what-you-need-know-1844188>

6.3.2 WEAKNESSES – slabé stránky

Mezi slabé stránky ČSA je možné zařadit následující:¹⁰⁸

- Absence rozvinuté sítě dálkových destinací, většinu z nich navíc operuje jako code-share.
- V minulých letech uskutečněná privatizace společnosti může mít u zákazníků negativní dopad na důvěru.
- Možnost větší negativní medializace – V souvislosti s dlouholetou tradicí společnosti a realizovanou privatizací hrozí větší „propírání“ ČSA než ostatních leteckých společností.
- I přes veškerou snahu ČSA dostat se na úroveň západních aerolinií, jsou České aerolinie stále ve světě vnímány jako východoevropská společnost, což s sebou může přinést různé předsudky.
- ČSA nabízejí pouze Economy a Business class, nezaměřují se na cestující First class¹⁰⁹.
- V minulých letech uskutečněné propouštění značné části personálu, snižování platů, rušení letů a zmenšování flotily v souvislosti s hospodařením společnosti v červených číslech, může v cestujících vyvolat nejistotu.
- Pro zajímavost ještě uvádím větu, kterou bylo možné nalézt v letáčku u pokrývky na dálkových letech jak v Economy class, tak v Business class: „Před vystoupením z letadla ponechte laskavě deku na vaší sedačce.“ V souvislosti s faktem, že ČSA není provozována jako nízkonákladová společnost, tato věta mluví za vše.

6.3.3 OPPORTUNITIES – příležitosti

Za příležitosti Českých aerolinií můžeme považovat například:¹¹⁰

- Rostoucí potenciál východních trhů.
- Růst světové ekonomiky.
- Zlepšení výsledků hospodaření po snížení stavu zaměstnanců a letadel a privatizaci.
- Snižování nákladů například rozvojem e-commerce a technologickým vývojem.
- Rozvoj služeb pro zákazníky, například zábavně-informační systémy na palubě nebo nabídka internetového připojení.

6.3.4 THREATS – hrozby

Hrozby pro ČSA mohou být například následující:¹¹¹

- Nízkonákladové letecké společnosti, které prodávají letenky za významně příznivější ceny.
- Modernizace a snižování přepravních časů pozemními způsoby dopravy.
- Kolísavé ceny ropy a s tím spojené možné zvýšení nákladů na provoz letadel.
- Vídeň, jako relativně blízké letiště, hlavně pro cestující z jižních Čech a Moravy, které provozuje lety do téměř dvojnásobného počtu destinací ve státech, do

¹⁰⁸ Vlastní analýza, částečně převzato z diplomové práce Srovnání marketingových strategií leteckých dopravců na českém trhu - Lucie Presslová

¹⁰⁹ Cestovní třídy, dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/info-and-services/travel-classes.htm>

¹¹⁰ Vlastní analýza, částečně převzato z diplomové práce Srovnání marketingových strategií leteckých dopravců na českém trhu - Lucie Presslová

¹¹¹ Vlastní analýza, částečně převzato z diplomové práce Srovnání marketingových strategií leteckých dopravců na českém trhu - Lucie Presslová

kterých létají i České aerolinie. Také letištní poplatky a tedy i ceny letenek jsou nezanedbatelně nižší ve Vídni.

6.4 Vyhodnocení strategie a návrh doporučení

Z analýzy je patrné, že stav Českých aerolinií v analyzovaných letech 2011–2016 negativním způsobem ovlivňovaly jak vnitřní, tak vnější faktory. Z vnitřních faktorů bych chtěl hlavně vyzdvihnout nešťastná rozhodnutí z odvětví řízení lidských zdrojů. Společnost balancující na hranici krachu, jako byla ČSA v roce 2014 a zčásti 2015, si nemůže dovolit rozsáhlou stávku takových klíčových zaměstnanců, jako jsou palubní průvodčí nebo piloti. Vnější vlivy, které ovlivňovaly chod ČSA, byly například ekonomická krize, extrémně nestálá cena ropy, změny kurzů měn nebo také občasně teroristické útoky.

Dalším riskantním krokem byl zásah do věrnostního programu společnosti OK Plus v roce 2014. Právě dlouhodobé zákazníky si v těchto kritických letech společnost potřebovala nejvíce udržet, jelikož její atraktivita pro nové cestující byla nejistou budoucností velmi snížena. Tímto bych chtěl navázat na další doporučení, a tím je zviditelnění značky a budování důvěry a věrnosti u zákazníků. V tomto ohledu je namístě navrhnout inspiraci u výše uvedené strategie společnosti British Airways. Propagace společnosti při nejrůznějších příležitostech je velmi efektivním nástrojem pro získání a udržení zákazníků. Zajímavou příležitostí pro zviditelnění jak na světovém, tak na rostoucím východoasijském trhu budou Zimní olympijské hry 2018, které se budou konat v jihokorejském Pchjongčchangu. Jelikož právě jihokorejský dopravce Korean Air je hlavním akcionářem Českých aerolinií a ČSA pravidelně létají do Soulu, od Pchjongčchangu vzdáleného necelých 200km, je tedy pouze logickým krokem spolupráce obou společností při propagaci ČSA u této příležitosti.

Je však nutno podotknout, že právě v rámci zviditelnění a zvyšování atraktivity u zákazníků společnost v posledních analyzovaných letech 2016–2017 začala být aktivnější. Příkladem může být například svoz obchodních partnerů do Portugalska pro společnost Volkswagen v lednu 2016 nebo nová podzimní marketingová kampaň na podzim téhož roku.

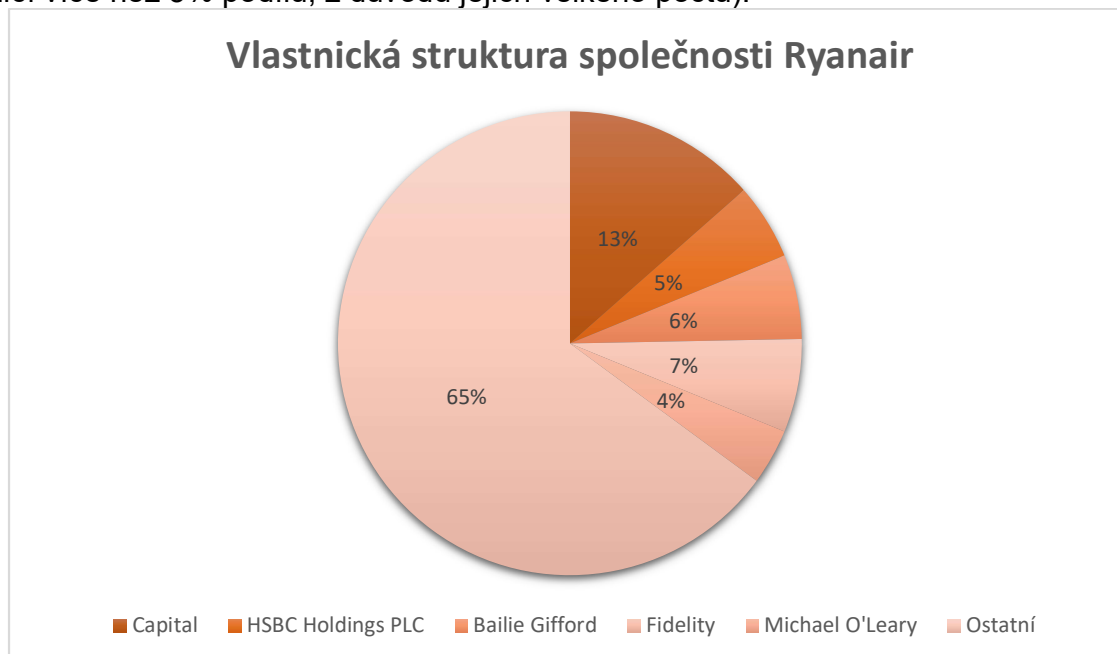
Jak vyplývá z provedené SWOT analýzy, společnost nevyužívá dostatečně efektivně některých svých silných stránek, jako je dlouholetá historie nebo členství v alianci SkyTeam. V příštích letech by po stabilizaci ekonomiky podniku mělo být prioritou zvyšování load factoru, který je oproti porovnávaným společnostem i oproti celosvětovému průměru (80,5 %¹¹²) na velmi nízké úrovni. V minulosti se ukázalo rušení některých ztrátových linek jako výhodné právě pro zvýšení obsazenosti letadel. Dalšího navýšení lze docílit např. budováním komfortu pro zákazníky na palubě a na zemi. Rozšiřování sítě destinací a flotily by pak mělo logicky následovat jako další krok. V oblasti opětovného růstu flotily by společnost měla být opatrnější než v minulosti, kdy se příliš velká expanze ukázala být pro společnost neúnosná.

¹¹² Another Strong Year for Air Travel Demand in 2016, dostupné z: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-02-02-01.aspx>

7 RYANAIR

Společnost Ryanair Ltd. je irská nízkonákladová letecká společnost založená r. 1984 se základnou v Dublinu. Provozuje lety do 200 destinací ve 34 zemích, výhradně na letounech typu Boeing 737-800. Těch má momentálně ve vlastnictví 360 a dalších 300 má objednaných. Na konci roku společnost Ryanair zaměstnávala 10 926 zaměstnanců, tedy průměrně 30 zaměstnanců na jeden letoun.

Stav akcionářské struktury ke konci roku 2016 je následující (zobrazení akcionáři držící více než 3% podílu, z důvodu jejich velkého počtu):



Graf 15 - Stav akcionářů ke konci roku 2016 (Zdroj: Výroční zpráva Ryanair 2016)

7.1 Historie Ryanair

Společnost zahájila činnost v roce 1985 na 15místném letounu Bandeirante a s 25 zaměstnanci, se kterým létala z irského Waterfordu do britského Londýna. Zajímavostí je, že palubní průvodčí museli mít maximální výšku 157 cm, aby se mohli bez obtíží pohybovat interiérem letounu.¹¹³

V roce 1986 společnost započala agresivní konkurenční boj s duopolem společností British Airways a Aer Lingus, kdy na turboprotulových letounech BAE748 zavedla pravidelnou dopravu z Dublinu do Londýna. Za zpáteční letenku si účtovala 117€, méně než polovinu ceny za letenku se zbylými dvěma společnostmi. British Airways a Aer Lingus tak musely přirozeně odpovědět snížením svých cen.¹¹⁴

V letech 1987–1988 Ryanair započal provoz na proudových letounech BAC1-11 a výrazně tak rozšířil svou síť destinací mezi letišti v Irsku a Velké Británii. V roce 1988 zavedl první linky do kontinentální Evropy, konkrétně do Bruselu a Mnichova. Dále v tomto roce došlo k zavedení cestovní třídy Business a věrnostního programu Frequent

¹¹³ Historie společnosti Ryanair, dostupné z: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

¹¹⁴ Tamtéž.

Flyer Club, které se ale netěšily velkému úspěchu, a tak došlo o rok později k jejich zrušení.¹¹⁵

V návaznosti na intenzivní konkurenční boj a rapidní rozšiřování flotily, počtu zaměstnanců i sítě destinací, je společnost po ztrátě ve výši 23 mil. EUR nucena v roce 1990 započít rozsáhlou restrukturalizací. Krátce nato vstoupila na trh jako první evropská nízkonákladová společnost. Dochází k rušení bezplatných nápojů a drahých jídel na palubě a společnost postupně přechází na jeden typ letounů. Díky tomuto může snížit cenu letenek ze 117€ na 70€. ¹¹⁶

V roce 1991 společnost přesunula svou Londýnskou základnu z Lutonu do Stanstedu jako další krok pro snížení nákladů. Tento rok společnost poprvé vykazala hospodářský výsledek v černých číslech.¹¹⁷

Roku 1993 společnost zakoupila prvních 6 letounů typu Boeing 737 a započala obměnu letadlového parku výhradně na tyto stroje. V tomto roce také společnost poprvé překročila milník 1 milionu přepravených cestujících.¹¹⁸

Následující roky potvrzují úspěšnost strategie „nízké ceny – vysoká frekvence letů“ a společnost nahradila British Airways/Aer Lingus jako hlavní přepravce mezi Dublnem a Londýnem. Do flotily postupně přibývají další letouny. Důležitou událostí je dohoda „Open skies“, která vstoupila v platnost v roce 1996 a která významně uvolnila regulaci konkurence v leteckém průmyslu v Evropské unii.

V roce 1997 Ryanair opět nastupuje na trh kontinentální Evropy zavedením pravidelných linek do Stockholmu, Osla, Paříže a Bruselu. V říjnu téhož roku společnost založila svoji třetí základnu ve skotském Glasgow. Ke konci roku 1997 byl Ryanair nejspolehlivější společností na poli počtu letů bez zpoždění.¹¹⁹

V roce 1998 Ryanair, tehdy společnost s 21 letouny, podepsal objednávku dalších 45 Boeingů 737-800, což vedlo k více než ztrojnásobení flotily.¹²⁰

Roku 2000 společnost spustila stránku pro online rezervace letů, v té době údajně největší evropskou stránku tohoto typu. Na stránkách zároveň nabízí spolupráci s půjčovnami aut, rezervaci ubytování nebo cestovní pojištění.¹²¹

Následující rok Ryanair založil svou čtvrtou základnu (a první v kontinentální Evropě) na bruselském letišti Charleroi, navzdory skepticismu ze strany konkurence. V srpnu pokořil milník 1 milionu cestujících za jeden měsíc. Naopak září a zbytek roku vzhledem k teroristickým útokům na Světové obchodní centrum vykazali prudký úbytek cestujících a vzestup cen ropy.¹²²

Přesto společnost v roce 2002 zakládá svoji druhou bázi v kontinentální Evropě, tentokrát ve Frankfurtu. Zavedením nízkonákladových linek do Německa nastupuje jako tvrdý konkurent pro Lufthansu, která se neúspěšně brání soudní cestou. Tato nová základna se u zákazníků těší velice kladnému ohlasu a Ryanair zvyšuje svoji

¹¹⁵ Tamtéž.

¹¹⁶ Tamtéž.

¹¹⁷ Tamtéž.

¹¹⁸ Tamtéž.

¹¹⁹ Historie společnosti Ryanair, dostupné z: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

¹²⁰ Tamtéž.

¹²¹ Tamtéž.

¹²² Tamtéž.

objednávku letounů ze 45 na 125 a ke konci roku je nejlepší společností v Evropě co do počtu letů bez zpoždění, počtu ztracených zavazadel a nezrušených letů.¹²³

V dubnu roku 2003 došlo k odkoupení ztrátové společnosti Buzz od nizozemské aerolinky KLM Royal Dutch Airlines a o měsíc později Ryanair zavádí přepravu na jejích 13 linkách s polovičními cenami. Díky tomuto obchodu se Ryanair dostal na první místo mezi leteckými společnostmi operujícími z letiště Stansted.

V následujících letech dochází k zakládání nových bází, rozšiřování sítě destinací i flotily. Společnost upouští od svých posledních Boeingů 737-200 a tímto se stává aerolinkou s nejmladším letadlovým parkem na světě. Zároveň v roce 2005 k 20. výročí založení společnosti nabízí 100 000 míst za 99 pencí.¹²⁴

V roce 2006 společnost přijala do provozu svůj stý Boeing 737-800. V létě téhož roku společnost jako první na světě přepravila 4 miliony cestujících za jeden měsíc. Ryanair se také pyšní tím, že jako jediná společnost garantuje nulové palivové příplatky, které jsou u ostatních společností nadále běžné.¹²⁵

Rapidní růst společnosti pokračuje v roce 2007, kdy počet cestujících překročil 50 milionů a společnost díky 30 novým letounům provozovala celkem 163 Boeingů 737-800 NG.¹²⁶

V roce 2009 společnost nadále rozšiřuje svoji působnost na trhu letecké dopravy, s 232 letouny v provozu, se kterými létá přes 940 linek ze 41 základen. Průměrná cena letenky se pohybuje kolem 35€.¹²⁷



Graf 16 - Vývoj počtu přepravených cestujících za období 1995 - 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování, data ze stránek a výročních zpráv Ryanair)

¹²³ Tamtéž.

¹²⁴ Tamtéž.

¹²⁵ Historie společnosti Ryanair, dostupné z: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

¹²⁶ Tamtéž.

¹²⁷ Tamtéž.

7.2 Vývoj společnosti v posledních letech

Hlavní vize společnosti Ryanair, podle které řídí svoji strategii v posledních letech, zní následovně: „Upevnit společnost jako největší evropskou pravidelnou leteckou společnost pro cestující, a to díky neustálému zlepšování a rozšiřování nabídek nízkonákladových služeb.“¹²⁸

Tuto strategii následuje několika různými způsoby, z nichž možná nejdůležitější je *nízká konečná cena letenky*. Ryanair prodává jednosměrné letenky, čímž eliminuje požadavky na dobu pobytu. Cena letenky se odvíjí od vytíženosti daného letu a dále se zvyšuje s blížícím se datem odletu. Mimoto pravidelně zavádí různé reklamní kampaně s letenkami za zvýhodněné ceny.

Dalším důležitým bodem pro dodržení výše uvedené vize jsou *časté point-to-point lety na krátkých tratích*. Za rok 2016 byla průměrná délka letů Ryanairu 762 mil (1226 km) a průměrná doba letu 1,8 hodiny. Na kratších tratích může společnost nabízet nižší ceny eliminováním dodatečných služeb jako je catering nebo palubní infotainmenty (filmy, hry, informace o letu), běžně vyžadovaných cestujícími na delších letech. Dále odpadají poplatky pro cestující na navazujících letech, například transfer zavazadel nebo asistenční služby přestupujícím cestujícím.¹²⁹

Při volbě tratí Ryanair často volí *menší a regionální letiště*. Tyto jsou méně vytížené než hlavní letiště a společnost díky tomu může uskutečnit více odletů bez zpoždění, má rychlejší průletové časy (čas strávený na zemi vyložením a naložením nákladu a výstupem a nástupem cestujících) a nižší letištní poplatky. Průměrný průletový čas společnosti za rok 2012 činil 25 minut. Nižší průletové časy znamenají možnost vyššího využití letadel a častější lety pro cestující.¹³⁰

Dalším důležitým faktorem jsou *nízké provozní náklady*. Tyto se dále dají rozdělit na čtyři hlavní části:

1. Náklady na provoz letadel. Provozování přepravy na jednom typu letadel, Boeingu 737-800 NG, umožňuje společnosti snížit náklady na školení personálu, údržbu a nákup a skladování náhradních dílů, a také umožňuje větší flexibilitu v plánování letů a pravidelných prohlídek a oprav. V roce 2019 však Boeing plánuje ukončit výrobu těchto letounů a Ryanair tak v letech 2019-2024 plánuje zakoupit až 200 nových modelů letounu Boeing 737-MAX-200.¹³¹
2. Náklady na personál. Ryanair usiluje o kontrolu svých nákladů na pracovní sílu tím, že usiluje o neustálé zvyšování produktivity svých zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců např. za palubní prodej a variabilní platy posádky letadel na základě počtu hodin nebo sektorů dále limitují náklady na pracovní sílu.
3. Náklady na služby zákazníkům. Tím, že pro Ryanair některé služby spojené s přepravou, jako prodej letenek nebo handling cestujících a letadel, zajišťují na základě dohod třetí strany, nemusí společnost v těchto destinacích mít vlastní personál a náklady na tyto služby jsou výrazně nižší. Dále Ryanair „odměňuje“ své cestující nižšími cenami za letenku při nákupu letenky nebo check-in online přes internet.
4. Letištní poplatky. Jak bylo zmíněno výše, Ryanair často volí menší sekundární letiště, často vzdálenější od centra destinace. Dlouhodobé zvyšování frekvence

¹²⁸ Výroční zpráva 2012, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

¹²⁹ Výroční zpráva 2016, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

¹³⁰ Výroční zpráva 2012, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

¹³¹ Výroční zpráva 2016, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

letů a počtu odbavených cestujících na těchto letištích vede k příležitostem pro různé dohody s těmito letišti za účelem nižších letištních poplatků.

Jako další způsob „neustálého zlepšování a rozšiřování služeb zákazníkům“ Ryanair dává velký důraz na využití *internetu pro nákup letenek a check-in*. Dlouhodobě je 99 % letenek Ryanairu zakoupeno právě přes internet, případně přes mobilní aplikaci.

Co se týče *bezpečnosti a kvality údržby* společnost tvrdí, že přes svůj cíl provozovat letouny cenově co nejefektivněji, management společnosti nehodlá snižovat provozní náklady na úkor bezpečnosti, údržby nebo výcviku personálu. Toto dokazuje svým 32letým působením na trhu letecké dopravy bez jediného úmrtí jako následek letecké nehody. Rutinní prohlídky a opravy jsou prováděny převážně mechaniky Ryanairu v jeho hlavních základnách.¹³²

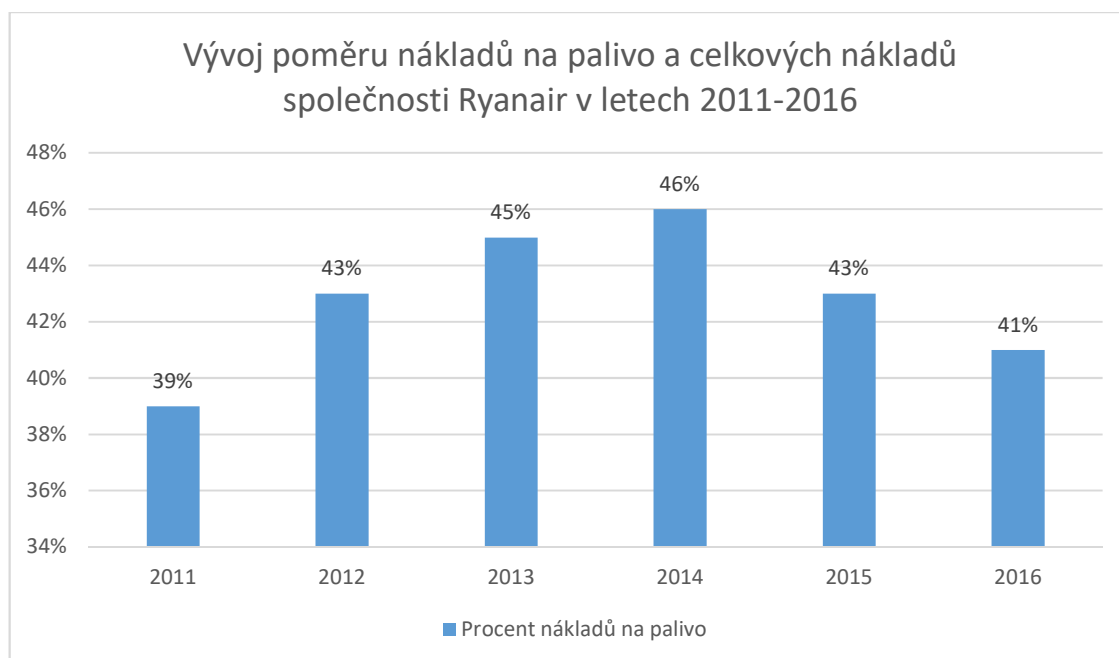
Předpokladem pro správné fungování a růst společnosti je *adaptace na změny na trhu*. V posledních letech je hlavním faktorem, ovlivňujícím trh letecké dopravy, globální ekonomická recese. Na tuto společnost reagovala několika opatřeními:

1. Uzemněním části letadel přes zimní sezónu, kdy je poptávka po letecké přepravě výrazně nižší.
2. Vrácením několika (za období 2014-2016 celkem. 19) pronajatých letounů.
3. Snižováním platů zaměstnanců
4. Upravením dohod s dodavateli, letišti a handlingovými společnostmi.

Ryanair ve svých výročních zprávách podrobně rozebírá také rizika ovlivňující chod společnosti. Jedním z faktorů, které nejvíce ovlivňují letecké přepravce a Ryanair nevyjímaje, jsou *změny cen paliva a jeho dostupnosti*. V roce 2016 činila cena za palivo 41 % všech nákladů Ryanairu, v roce 2014 dokonce 46 %.¹³³ Tyto proměnné závisí na mnoha ekonomických a politických faktorech, které se společností nedají ovlivnit ani s přesností předvídat. Vzhledem k tomu, že je mezinárodní cena paliva denominována v USD, tyto ceny jsou také ovlivňovány aktuálními směnnými kurzy. V grafu níže je pro představu uvedeno srovnání nákladů na palivo a celkových nákladů společnosti v analyzovaných letech. Je vidět, že zkraje desetiletí cena paliva rapidně rostla, nicméně v posledních letech opět klesá a drží se na nižších hodnotách.

¹³² Výroční zpráva 2016, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

¹³³ Tamtéž.



Graf 17 - Vývoj poměru nákladů na palivo a celkových nákladů společnosti Ryanair v letech 2011-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy Ryanair)

Společnost se proti případu extrémní fluktuace paliva brání například různými dohodami s dodavateli leteckého petroleje až na 18 měsíců za podmínek dodržení stejné ceny paliva. V roce 2016 například podepsala dohodu na dodávku 95 % předpokládaného objemu paliva do března 2017 a na 55 % dalšího předpokládaného objemu od března 2017 do března 2018. Tyto dohody sice s sebou nesou riziko vyšších nákladů při snížení ceny paliva, avšak její výrazné zvýšení tak neohrozí chod společnosti.¹³⁴

Další rizika s sebou přináší i *sezónní uzemňování některých letadel*. Ačkoli díky tomu společnost předejde negativním důsledkům jejich provozování v zimní sezóně, nesníží tím fixní náklady jako poplatky za pronájem nebo vlastnictví letadla a naopak vzrostou např. poplatky za hangárování. Navíc toto rozhodnutí může negativně ovlivnit pracovní vztahy společnosti, včetně schopnosti přilákat letový personál, jenž má zájem o celoroční pracovní poměr.¹³⁵

V současnosti je pro společnost Ryanair aktuálním rizikem *hrozba vystoupení Velké Británie z EU*, tzv. Brexit. V případě jeho odsouhlasení by došlo k modifikaci některých dohod a smluv mezi Velkou Británií a EU, které přímo ovlivňují Ryanair. Předmětem těchto úprav by mohla být například dohoda o volném pohybu mezi VB a EU. Dále by Brexit s sebou mohl přinést změnu některých předpisů a regulací, které by pro společnost znamenaly dodatečné náklady v nejbližších letech.

Dalším negativním následkem Brexitu je ztráta důvěry ve Velkou Británii na poli obchodníků a akcionářů a výrazné výkyvy směnných kurzů, či dokonce ekonomická recese ve Velké Británii. Od referenda spojeného s hlasováním ztratila britská libra oproti euru téměř 10% své hodnoty (viz. graf níže). Dopad Brexitu na chod společnosti nicméně Ryanair nemůže nijak ovlivnit.

¹³⁴ Výroční zpráva 2016, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

¹³⁵ Tamtéž.



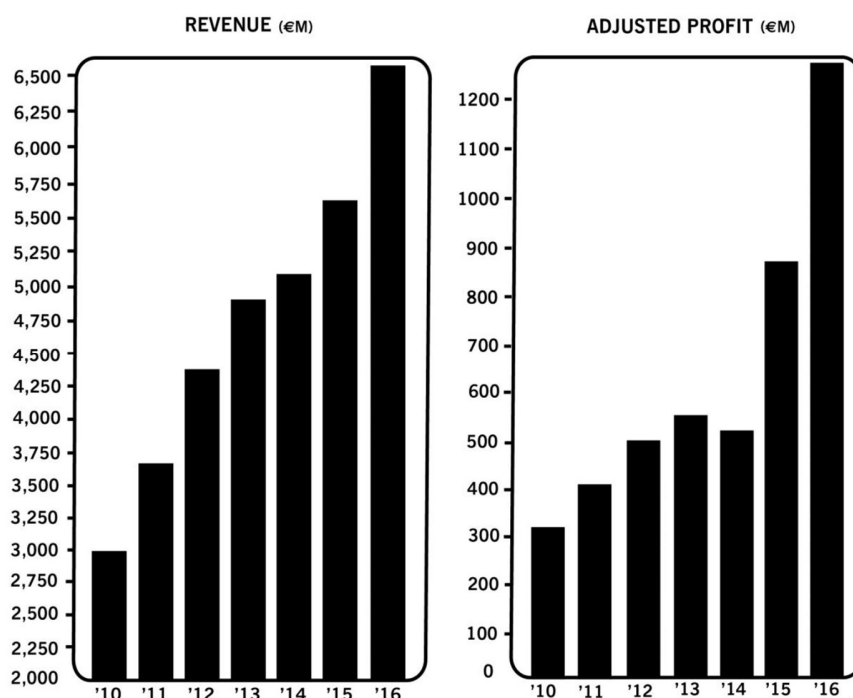
Graf 18 - Vývoj směnného kurzu GBP-EUR v posledních 2 letech
(Zdroj: <http://moneyweek.com/prices-news-charts/gbpeur/>)

Předpověď vývoje počtu cestujících společnosti a v letecké dopravě celkově lze stanovit pouze s omezenou přesností. Proto *růst společnosti* může vést k nižším hospodářským výsledkům, pokud růst počtu cestujících využívajících služeb Ryanairu nedostojí daným předpokladům. Společnost plánuje do roku 2024 ročně přepravit přibližně 180 milionů cestujících, což je o 69 % více než za období roku 2016. Pokud budou skutečné počty výrazně nižší, společnost nemusí být schopná dodržet výdaje spojené mimo jiné s rozšiřováním své letadlové flotily. Dále v případě úbytku pilotů a dalšího personálu Ryanair nemusí být schopný dostatečně rozšiřovat počty svých zaměstnanců potřebných k provozu rostoucího letadlového parku.¹³⁶

Velká část strategie Ryanairu závisí na *přístupu na vyhovující letiště*. To znamená letiště s nižšími poplatky a letiště, která z důvodu menšího vytížení nepřiznávají přistávajícím a vzletajícím letadlům sloty (stanovený čas příletu a odletu). V poslední době ovšem Ryanair operuje na stále vyšším počtu letišť přiřazujícím sloty. Tyto sloty je stále obtížnější získat v nejvytíženějších denních časech. Dále není jisté, že sekundární letiště nezačnou tyto sloty přiřazovat. Také je tu riziko nových opatření na letištích, např. protihlukové postupy, které mimo jiné mohou ovlivnit možnost společnosti operovat během brzkých ranních a pozdních večerních hodin, které jsou obvykle méně náročné na získání slotů a tudíž pro Ryanair atraktivnější.

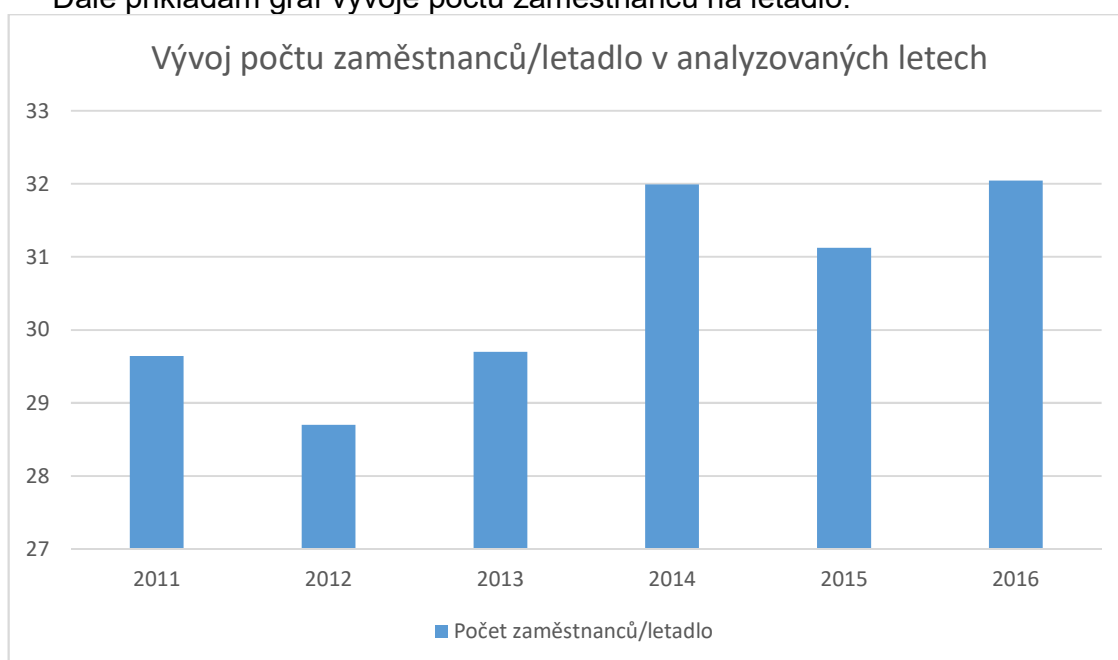
Společnost ve svých výročních zprávách zmiňuje velké množství dalších aspektů své obchodní strategie a rizik s ní spojených, v této práci jsem zmínil a rozvedl ty nejdůležitější. Pro zajímavost níže uvádím grafy příjmů (vlevo) a hospodářských výsledků (vpravo) společnosti v posledních letech:

¹³⁶ Výroční zpráva 2016, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>



Graf 19 - vývoj příjmů (vlevo) a hospodářských výsledků (vpravo) společnosti v letech 2010-2016
(Zdroj: Výroční zpráva Ryanair 2016)

Dále přikládám graf vývoje počtu zaměstnanců na letadlo:



Graf 20 - Vývoj počtu zaměstnanců/letadlo v letech 2011-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy Ryanair 2011-2016)

7.3 SWOT analýza

7.3.1 STRENGTHS – silné stránky

Za silné stránky může společnost Ryanair považovat zejména:¹³⁷

- Jméno společnosti jako největší evropská letecká společnost ze strany velikosti letadlového parku.
- Moderní flotila s průměrným stářím letounu 6,6 roku.¹³⁸
- Homogenní letadlový park – Provozování výhradně Boeingu 737-800 umožňuje nižší náklady na provoz a údržbu.
- Krátké obrátové časy na zemi.
- Časté point-to-point lety na krátkých tratích.
- Příplatky za doplňkové služby, jako odbavená zavazadla nebo catering, vedou k nižší základní ceně letenky.
- Beznehodovost.
- Garance nulových palivových příplatků.

7.3.2 WEAKNESSES – slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti můžeme řadit například:¹³⁹

- Nízká věrnost zákazníků – Preference cestujících nízkonákladových leteckých společností se zpravidla odvíjí pouze od ceny letenky, značka má malou váhu.
- Špatná reputace společnosti.¹⁴⁰
- Menší a levnější letiště jsou zpravidla vzdálenější od přilehlého města.

7.3.3 OPPORTUNITIES – příležitosti

Příležitosti pro společnost Ryanair mohou být následující:¹⁴¹

- Nízkonákladové transatlantické lety.
- Expanze na asijský a ruský trh.

7.3.4 THREATS – hrozby

Za hrozby může Ryanair považovat zejména:¹⁴²

- Zotavení světové ekonomiky může vést k přechodu zákazníků ke klasickým dopravcům.
- Navyšování letištních poplatků a/nebo slotů na obsluhovaných letištích.
- Brexit.

7.4 Vyhodnocení strategie

Z výše uvedených faktů je patrné, že společnost Ryanair se velice agresivním způsobem snaží svým zákazníkům poskytovat co nejnižší ceny přepravy na úkor množství a kvality poskytovaných služeb. Spoléhá na atraktivitu častých point-to-point letů

¹³⁷ Vlastní analýza

¹³⁸ Ryanair Fleet Details and History, dostupné z: <https://www.planespotters.net/airline/Ryanair>

¹³⁹ Vlastní analýza

¹⁴⁰ Ryanair named second-worst brand in the WORLD for customer service, dostupné z: http://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-2812512/Ryanair-named-second-worst-brand-WORLD-customer-service-AXA-insurance-comes-poll.html

¹⁴¹ Vlastní analýza

¹⁴² Vlastní analýza

na krátkých tratích bez přestupů na menší a regionální letiště, ačkoli často vzdálenější od centra destinace, díky nimž může zajistit vysoké procento dochvilnosti.

Společnost také dlouhodobě rapidně rozšiřuje svůj letadlový park, v současné době složený pouze z letounů Boeing 737-800 NG, který v budoucnu plánuje rozšířit o modely Boeing 737-MAX-200, a v této expanzi chce pokračovat v následujících letech. S tímto odvážným rozšiřováním letadlové flotily a sítě destinací by ovšem Ryanair měl být opatrný, aby nedostatečné vytížení nově nasazených letadel nezpůsobilo přílišné meziroční snížení přínosů oproti stále rostoucím nákladům.

V nejbližších letech společnost bude z velké části ovlivňovat možné vystoupení Velké Británie z Evropské unie. V případě uskutečnění Brexitu téměř s jistotou vyvstanou pro společnost dodatečné náklady ze stran oslabení směnných kurzů britské libry či různých nařízení či dohod. Dále může poklesnout zájem domácích zákazníků o leteckou dopravu z důvodu snížení HDP Velké Británie, kteří tvoří téměř 30 % příjmů společnosti¹⁴³. Poklesnout může i zájem zahraničních cestujících o přepravu přepravci operujícími z britských základen, kam vlastně Ryanair spadá.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (mil. Kč)	97 997	116 775	131 868	135 999	152 658	176 472
Výsledek hospodaření za účet. obd. (mil. Kč)	10 125	15 120	15 363	14 121	23 409	42 093
Počet přepravených cestujících	72 100 000	75 800 000	79 300 000	81 700 000	90 600 000	106 400 000
Load factor	83%	82%	82%	83%	88%	93%
Počet zaměstnanců	8 063	8 438	9 059	9 501	9 586	10 926
Počet zaměstnanců na letadlo	30	29	30	32	31	32

Tabulka 3 - Vývoj provozních ukazatelů společnosti za zkoumané období
(Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy Ryanair)

¹⁴³ Výroční zpráva 2016, Ryanair Ltd., dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

8 TRAVEL SERVICE

Společnost Travel Service byla založena r. 1997 a provozuje charterové lety s hlavní základnou na Letišti Václava Havla v Praze a pobočkami v Brně, Ostravě a Pardubicích a dceřinými společnostmi na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Dceřinou společností Travel Service je SmartWings, která provozuje pravidelnou nízkonákladovou dopravu. Společnosti využívají následujících typů letounů:¹⁴⁴

- 3x Airbus A320
- 2x Boeing 737-700
- 31x Boeing 737-800
- 2x Boeing 737-900

Stav zaměstnanců ke konci roku 2015 činil 1082¹⁴⁵. Celkem tedy společnost v roce 2015 provozovala 44 letounů při průměrném počtu 25 zaměstnanců na letoun.

Akcionářská struktura vypadala ke konci roku 2015 následovně:



Graf 21 - Vztahy mezi akcionáři Travel Service ke konci roku 2015 (Zdroj: Výroční zpráva Travel Service 2015)

8.1 Historie Travel Service

Společnost zahájila provoz v roce 1997. Svoji činnost zahájila ve spolupráci s cestovní kanceláří Canaria Travel. Ve spolupráci s Canaria Travel se společnost orientovala hlavně na lety do destinací na Kanárských ostrovech. V té době společnost Travel Service disponovala pouze jedním letounem Tu-154 na leasing. Zhruba po roce se společnost transformovala na akciovou společnost.

Významným bodem v historii firmy byl rok 1998, kdy definitivně zanikl Státní letecký útvar a jeho funkce byly převedeny pod Armádu ČR. Letadlový park, stejně jako letový personál, mechanici a ostatní personál, spadali pod Státní letecký útvar. Většina z nich

¹⁴⁴ Historie letadel Travel Service, ČSA a SmartWings, dostupné z: <http://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/1025-historie-letadel-travel-service-csa-a-smartwings-v-roce-2016.html>

¹⁴⁵ Výroční zpráva 2015, Travel Service a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=703122>

ale přechod k Armádě ČR odmítla, zvolili raději výpověď a přešli k Travel Service. Dalším důležitým faktem v roce 1998 bylo definitivní získání letounu TU-154. V červnu toho roku si společnost pronajala svůj první Boeing, konkrétně typ 737-400. Společnost se postupně rozrůstala, jak do počtu letounů, tak do počtu zaměstnanců.

Tupolev TU-154M společnost prodala v roce 1999.

V polovině roku 2000 společnost obdržela svůj první Boeing 737-800, který v současné době tvoří klíčovou verzi flotily společnosti.

V květnu roku 2004 společnost založila aerolinii SmartWings, která obsluhuje pravidelnou leteckou dopravu. Začínala s lety z Prahy do Paříže, Curychu, Amsterdamu, Madridu a Kodaně.

Rok 2008 byl rokem velké expanze společnosti z pohledu rozšiřování letadlové flotily. Došlo k rozšíření flotily o první z business jetů Cessnu 680 Citation Sovereign (v roce 2009 by dodán druhý a v roce 2012 třetí Citation Sovereign). Všechny tři letouny působí ve flotile dodnes.¹⁴⁶

8.2 Vývoj společnosti v posledních letech

Heslo společnosti, kterému podle kterého řídí svoji strategii, zní následovně: „**BEZPEČNOST, ODPOVĚDNOST, PŘÁTELSTVÍ, SPOLEHLIVOST, SROZUMITELNOST, PERSPEKTIVA**“. Tato hesla ve své výroční zprávě z roku 2013 doplňuje následujícími výroky a slogany^{147 148}:

BEZPEČNOST – „Společnost věnuje maximální pozornost zajištění bezpečnosti letového provozu a přípravě na řešení případných krizových situací.“

ODPOVĚDNOST – „Odpovědnost je základním přístupem společnosti, je součástí její strategie.“

PŘÁTELSTVÍ – „Společnost si buduje dlouhodobé a stabilní vztahy se svými obchodními partnery a silnou prodejní značkou SmartWings.“

SPOLEHLIVOST – „Naše letadla v roce 2013 odlétala neuvěřitelných 121,475 hodin a realizovala téměř 38 tisíc letů.“

SROZUMITELNOST – „Společnost udělala obrovský pokrok v naplňování strategických cílů. Je společností srozumitelnou, a to jak ve vztahu ke svému okolí, tak i zaměstnancům.“

PERSPEKTIVA – „Pro rok 2014 jsou hlavními úkoly společnosti naplňování strategických cílů a pokračovat v budování silné prodejní značky.“

¹⁴⁶ DRUŽECKÁ, Barbora. *Postavení letecké společnosti Travel Service na trhu*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

¹⁴⁷ Výroční zpráva 2013, Travel Service a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-firma?subjektId=703122>

¹⁴⁸

Od zahájení provozu v roce 1997 společnost prochází stabilním a agresivním růstem. Toto dokazují ukazatele uvedené v tabulce níže:

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat (tis. Kč)	10 961 681	11 124 616	15 369 051	16 413 200	16 467 885
Výsledek hospodaření za účet. obd. (tis. Kč)	-4 469	47 706	158 354	60 067	192 487
Počet přepravených cestujících (tis.)	3 500 000	3 500 000	5 130 000	5 455 000	-
Počet zaměstnanců	771	807	995	1032	1082
Load factor	-	-	-	-	-
Počet zaměstnanců na letadlo	29	25	31	29	25

Tabulka 4 - Vývoj provozních ukazatelů Travel Service v analyzovaných letech
(Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy Travel Service)

Z tabulky jde vidět, že společnost Travel Service má velice efektivní provoz, co se týče počtu zaměstnanců na letadlo (v porovnání s 30 zaměstnanci u konkurenčního Ryanairu a 40 zaměstnanci Českých aerolinií). Load factor bohužel společnost nikde neuvádí. Poměrně chytře (a odlišně od většiny ostatních společností) s těmito zaměstnanci nakládá v období zimní sezóny, kdy namísto uzemnění letadel a posádek je pronajímá společností v zahraničí, které v tomto období naopak dočasné rozšíření flotily využijí. Jmenovitě se jedná o Kanadu, Omán, Indii, Maledivy a další. Jedná se o tzv. ACMI pronájem, v překladu Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance, tedy letadlo, posádka, údržba, pojištění. V roce 2011 například pronajala letadlo i s posádkou iráckému národnímu dopravci Iraqi Airways na dobu dvou měsíců.¹⁴⁹

Přes poměrně stabilní růst obrátu a počtu přepravených cestujících společnost pocítila v roce 2014 poměrně výrazný pokles hospodářského výsledku. Podle mluvčí

¹⁴⁹ Travel Service posílá letadla i s posádkou do Iráku. V Česku pro ně není uplatnění, dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-51302310-travel-service-posila-letadla-i-s-posadkou-do-iraku-v-cesku-pro-ne-zeni-uplatneni>

společnosti Vladimíry Dufkové byl výsledek hospodaření ovlivněn zajištěním pevné ceny leteckého paliva na rok 2015 na finančních trzích a oslabením koruny vůči dolaru.¹⁵⁰

Travel Service zaujímá významné postavení na trhu nejen České republiky, ale také **na Slovensku, v Maďarsku a Polsku**. V Maďarsku působí od roku 2001 skrze dceřinou společnost Travel Service kft. V roce 2011 započala jednání s Maďarskem o koupi krachující tamní letecké společnosti Malév a nástupu společnosti Travel Service jako národního přepravce. Pro firmu by to byl logický krok, neboť byl v Maďarsku hlavním přepravcem na charterovém trhu a Malév byl jeho největším konkurentem.¹⁵¹ Tento převod se nakonec neuskutečnil, nicméně firma od Malévu získala do vlastnictví dva Boeingy, kterými upevnila svoji pozici na maďarském trhu.¹⁵²

Na polském trhu společnost funguje od roku 2009 a o tři roky později zde zřídila svoji dceřinou společnost nesoucí jméno Travel Service Poland. Na trhu se jí začalo poměrně rychle dařit a hned v roce 2012 zaznamenala nárůst klientely o 772 000 cestujících.¹⁵³ V Polsku momentálně provozuje jeden Airbus A330-200 a jeden Boeing 737-800 ze sedmi letišť s hlavní základnou ve Varšavě.¹⁵⁴

Na konci roku 2009 oznámil Travel Service vstup na slovenský trh poté, co na Slovensku ukončilo svoji činnost hned několik leteckých společností.¹⁵⁵ V současnosti jsou v Polsku bázována tři letadla a svoji činnost dceřiná společnost provozuje z Letiště M.R. Štefánika v Bratislavě.¹⁵⁶

Kromě provozování dceřiných společností ve výše uvedených státech Travel Service působí i na Kanárských ostrovech, které jsou velmi oblíbenou turistickou destinací. Z toho důvodu společnost dlouhodobě spolupracuje s cestovní kanceláří Canaria travel, se kterou zajišťuje celoroční charterové lety na různá letiště právě na Kanárských ostrovech.

V roce 2012 společnost zvažovala zavedení pravidelné linky do Miami na Floridě v USA. Provozovala by tak přes zimní sezónu jediný přímý let z Česka do USA poté, co Delta ukončila provoz pravidelné linky z New Yorku do Prahy kvůli sezónnímu poklesu poptávky. Toto plánované spojení však v listopadu téhož roku zrušila. Důvodem byl nízký zájem cestujících a cestovních kanceláří.¹⁵⁷

Společnost Travel Service se snaží využívat i různých **příležitostí ke zviditelnění své značky**. V dubnu roku 2012 podepsala smlouvu vypsanou Organizací spojených

¹⁵⁰ Zisk letecké společnosti Travel Service klesl v roce 2014 na 60 milionů korun, dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-65052240-zisk-letecke-spolecnosti-travel-service-za-rok-2014-klesl-po-zdaneni-na-60-milionu-korun>

¹⁵¹ Travel Service má zásluku na charteru v Maďarsku. Jedná se státem o koupi Malévu, dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-53999690-travel-service-ma-zalusk-na-chartery-v-madarsku-jedna-se-statem-o-koupi-malevu>

¹⁵² Travel Service převezme boeingy po zkrachovalém Malévu. Bude mít víc letadel než ČSA, dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-55925220-travel-service-prevezme-boeingy-po-zkrachovalem-malevu-bude-mit-vic-letadel-nez-csa>

¹⁵³ DRUŽECKÁ, Barbora. *Postavení letecké společnosti Travel Service na trhu*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

¹⁵⁴ Travel Service Poland Fleet Details and History, dostupné z: <https://www.planespotters.net/airline/Travel-Service-Poland>

¹⁵⁵ DRUŽECKÁ, Barbora. *Postavení letecké společnosti Travel Service na trhu*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

¹⁵⁶ Travel Service Slovakia Fleet Details and History, dostupné z: <https://www.planespotters.net/airline/Travel-Service-Slovakia>

¹⁵⁷ Travel Service zrušil plánovanou linku do Miami, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/travel-service-zrusil-planovanou-linku-do-miami-934611>

národů, na základě které vozila švédské, dánské a norské vojáky na zahraniční mise. Lety prováděla do míst, kde byly tyto armády nasazeny, hlavně do Afghánistánu. Jednalo se opět o ACMI pronájem.¹⁵⁸

Od roku 2012 každoročně realizuje Cestu kolem světa ve spolupráci se slovenskou cestovní kanceláří Leonardo – Oscar s.r.o. Pro tuto zajímavou a lukrativní příležitost Travel Service pronajímá letoun Boeing 737-800 ve speciálně upravené konfiguraci z klasické 189-místné verze na 64-místnou komfortní verzi se službami v duchu business jetů. Cesta pro nadšence trvá cca 25 dní s 10 zastávkami po celém světě, přičemž každá je něčím jedinečná a nevšední.¹⁵⁹



Obr. 13 - Plán trasy zážitkové cesty Cesta kolem světa 2018 (Zdroj: <http://www.cestyokolosveta.eu/>)

V roce 2013 dále společnost zajišťovala přepravu hokejových týmů HC Slovan Bratislava a HC Lev Praha na všechny zápasy v rámci Kontinentální hokejové ligy.¹⁶⁰

Bezesporu důležitým milníkem pro Travel Service bylo **odkoupení 34% podílu akcií ve společnosti České aerolinie**.

Jednání započalo v roce 2012 poté, co stát se společností Travel Service podepsal dohodu o ukončení charterových letů společnosti Holidays Czech Airlines v návaznosti na žalobu kvůli státní podpoře pro záchranu národního dopravce ve výši 2,5 miliardy korun z roku 2009. V dubnu 2013 pak HCA ukončily provoz charterových letů a svá dvě letadla nadále pronajímaly společnosti Travel Service. TVS se tak zbavil svého největšího konkurenta na pražském letišti a významně tak posílil své dominantní postavení.¹⁶¹¹⁶²

¹⁵⁸ Travel Service bude vozit vojáky ze Skandinávie, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/travel-service-bude-vozt-vojaky-ze-skandinavie-758465>

¹⁵⁹ Cesty okolo světa, dostupné z: <http://www.cestyokolosveta.eu/cestyokolosveta>

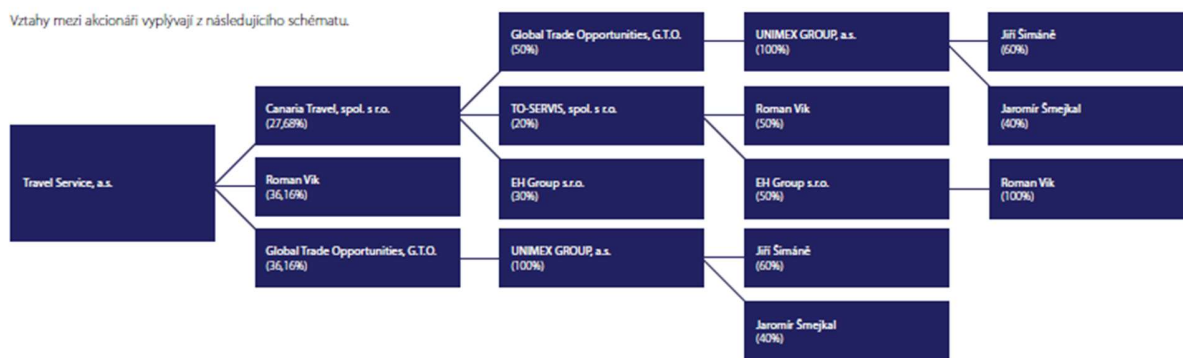
¹⁶⁰ Výroční zpráva 2013, Travel Service a.s., dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=703122>

¹⁶¹ Odlétáme! Letadla ČSA míří i s pasažéry k Travel Service, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/odletame-letadla-csa-miri-i-s-pasazery-k-travel-service-948966>

¹⁶² Vítězem privatizace ČSA je konkurenční Travel Service, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/vitezem-privatizace-csa-je-konkurencni-travel-service-938272>

V průběhu roku 2014 se řešila právní správnost tohoto rozhodnutí, jelikož by transakce mohla narušit evropská pravidla hospodářské soutěže. Nakonec však Brusel transakci povolil, jelikož cestující při letech na pražské letiště i při odletech z něj budou mít nadále možnost využít i jiných poskytovatelů služeb.¹⁶³ S konečnou platností pak došlo k převodu v roce 2015 a Travel Service tak posílil svou síť pravidelných linek, což byl jeho dlouhodobý plán. V únoru 2016 pak společnost oznámila svůj zájem o zbylých téměř 20 % akcií, které dosud vlastnil státní Český Aeroholding.¹⁶⁴ Nakonec však k transakci nedošlo a podíl nakonec získal státní podnik Prisko.

Akcionářská struktura společnosti v posledních letech doznala výrazných změn. V roce 2013 došlo k převodu třicetiprocentního podílu islandské letecké skupiny Icelandair Group po šesti letech zpět původním akcionářům, tedy firmám podnikatelů Romana Vika, Jiřího Šimáně a Jaromíra Šmejkal. Detailní podmínky včetně důvodů a ceny ani jedna strana nezveřejnila.¹⁶⁵ Vztahy mezi akcionáři ke konci roku 2013 zobrazuje následující schéma:



Obr. 14 - Vztahy mezi akcionáři Travel Service ke konci roku 2013 (Zdroj: Výroční zpráva Travel Service 2013)

Další razantní změnu v rámci akciové struktury společnosti přinesla dohoda ze září 2015, na základě které započal postupný převod 49,92 % akcií na čínskou skupinu CEFC (China Energy Company Limited) za částku, která nebyla uvedena. CEFC si od této dohody slibovala otevření přímého leteckého spojení mezi Prahou a Pekingem a v souvislosti s jinými skutečnostmi vytvořit z pražského letiště pro turisty a investory

¹⁶³ Travel Service dostal od Bruselu zelenou ke vstupu do ČSA, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/travel-service-dostal-od-bruselu-zelenou-ke-vstupu-do-csa-1147493>

¹⁶⁴ Travel Service chce většinu v ČSA, potřebuje souhlas Korejců, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/travel-service-chce-vetsinu-v-csa-potrebuje-souhlas-korejcu-1275102>

¹⁶⁵ Travel Service je znovu plně v českých rukou, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/travel-service-je-znovu-plne-v-ceskych-rukou-961168>

z Číny a Asie bránu do regionu.¹⁶⁶ V prvním kroku došlo hned v říjnu 2015 k zakoupení prvních deseti procent.¹⁶⁷ Akcionářská struktura tak k 31.12.2015 vypadala následovně:



Obr. 15 - Vztahy mezi akcionáři Travel Service ke konci roku 2015 (Zdroj: Výroční zpráva Travel Service 2015)

K převodu zbylých 39,92 % došlo v březnu roku 2016. Travel Service si od vstupu čínské skupiny slibuje především rozvoj sítě pravidelných linek pod značkou Smart Wings.¹⁶⁸ Součástí dohody bylo i navýšení kapitálu společnosti téměř o miliardu korun.¹⁶⁹

8.3 SWOT analýza

8.3.1 STRENGTHS – silné stránky

Mezi silné stránky společnosti můžeme řadit zejména:

- Provoz charterových i pravidelných linek.
- Nové trasy a navýšování frekvence letů.
- Významné postavení na trhu ČR.
- Možnost zajištění letu 365 dní v roce.
- Povolení k provozování letů z a do USA.
- Dynamický rozvoj společnosti a s ním spojený zvyšující se počet zaměstnanců.
- Pravidelné proškolení pracovníků.
- Možnost volby mezi klasickým dopravcem (Travel Service) a nízkonákladovým (SmartWings).
- Spolupráce s cestovními kanceláři.

8.3.2 WEAKNESSES – slabé stránky

Slabé stránky společnosti Travel Service jsou zejména následující:

¹⁶⁶ Další úlovky Číňanů v Česku: Travel Service, Pivovary Lobkowicz a Empresa, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/dalsi-ulovky-cinanu-v-cesku-travel-service-pivovary-lobkowicz-a-empresa-1224668>

¹⁶⁷ Čínská CEFC koupila prvních deset procent Travel Service, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/cinska-cefc-koupila-prvnich-deset-procent-travel-service-1232646>

¹⁶⁸ Číňané převzali téměř polovinu Travel Servisu, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/cinane-prevzali-temer-polovinu-travel-servisu-1283923>

¹⁶⁹ Tvrdík: Zvýšení podílu v Travel Service vyšlo CEFC na 800 milionů, dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/tvrdik-zvyseni-podilu-v-travel-service-vyslo-cefc-na-800-milionu-1285527>

- Absence přímého prodeje letenek, toto nabízí pouze přes svou dceřinou společnost SmartWings.
- Nízká frekvence letů mimo hlavní sezónu, vycházející ze spolupráce s cestovními kanceláři.
- Malá poptávka na delší vzdálenosti.
- Neexistence věrnostních karet, slev.
- Snížená váha zavazadel, max. 15 kg.
- Nízké platy, nespokojenost zaměstnanců, pramenící mimo jiné s maximálním nasazením po dobu hlavní sezóny.

8.3.3 OPPORTUNITIES – příležitosti

Příležitosti pro společnost Travel Service mohou být následující:

- Úpadek konkurence.
- Zánik přímého spojení Praha-USA konkurenčních společností a možnost nastoupení Travel Service v případě obnovení zájmu cestujících.
- Navazování a prohlubování vztahů s cestovními kanceláři.
- Rozšiřování destinací.
- Zajištění věrnosti zákazníků.
- Nové technologie, modernizace flotily.

8.3.4 THREATS – hrozby

Mezi hrozby pro společnost Travel Service můžeme řadit zejména:

- Nekompromisní konkurence na trhu, zejména nízkonákladová přeprava.
- Cenový konkurenční boj.
- Zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence (oživení ČSA).
- Odliv zákazníků vzhledem k obecným podmínkám nízkonákladových společností¹⁷⁰.

8.4 Vyhodnocení strategie a návrh doporučení

Je patrné, že společnost Travel Service se snaží o diverzifikaci tržeb skrze své dceřiné společnosti Travel Service Polska, Travel Service Slovakia, Travel Service kft. a nízkonákladovou pravidelnou společnost SmartWings. Dále se snaží o působení na zahraničních trzích formou dlouhodobé spolupráce s cestovními kanceláři, například Canaria Travel. Toto jí umožňuje šetřit na nákladech za rozsáhlé mediální kampaně, jelikož obsazení letadel zajišťují právě cestovní kanceláře. Naopak je tomu u dcery SmartWings, které provozují pravidelnou dopravu a společnost tak většinu svých prostředků za reklamu směřuje právě na propagaci SmartWings.

Travel Service tak namísto toho s oblibou využívá různých příležitostí pro zviditelnění značky, jejichž příkladem může být přeprava skandinávských vojáků na zahraniční mise nebo dlouhodobé zajišťování letadel pro unikátní Cestu kolem světa.

Dále je pro společnost bezesporu důležité upevnění své pozice na českém trhu, k čemuž jí výrazným způsobem dopomohl odkup třetinového podílu v Českých aeroliniích. Toto společnosti uvolní prostor pro zavedení nových linek a poskytne jí příležitost pro ovlivňování směru, kterým se ČSA budou nadále ubírat.

¹⁷⁰ KOLÁŘOVÁ, Kateřina. *Marketingová strategie Travel Service na domácím a zahraničních trzích, srovnání s konkurencí*. Bakalářská práce. Praha, 2013. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

Co se týče relativně mladé spolupráce s čínskou skupinou CEFC jakožto novým akcionářem, vliv na výsledky a strategii společnosti se teprve projeví. Logickým krokem v návaznosti na miliardové navýšení kapitálu by však bylo další rozšíření flotily o další letadla a zavedení nových destinací. Za zvážení by stál nákup nových Boeingů 737-MAX-200, které do produkce vstoupily teprve nedávno (odběr prvních 100 kusů podepsal v roce 2014 Ryanair). Tyto stroje se oproti společnostem Travel Service dosud využívaným 737-800 NG mají pyšnit o 11 míst zvýšenou sedačkovou kapacitou a až o pětinu nižší spotřebou.

Dále by, v případě dalšího prohlubování zájmu Asie o český trh, bylo namístě zavést přímou linku do tamějších zemí, například do čínského Pekingu. Pro tento let by ovšem bylo nutno zřídit po cestě mezipřistání, jelikož letouny Travel Service nemají pro tuto trasu dostatečný dolet.

Mým posledním doporučením pro společnost Travel Service je monitorování situace ve Velké Británii. V případě, že by skutečně došlo k Brexitu, tzn. k vystoupení Británie z Evropské Unie, mohla by v důsledku oslabení směnného kurzu britské libry a poklesu HDP Velké Británie narůst atraktivita tamějších destinací díky nízkým cenám. Podobně tomu tak bylo u Řecka v návaznosti na dluhovou krizi (byť v menší míře).

9 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu obchodní strategie některých vybraných leteckých dopravců v ČR. Pro dosažení tohoto cíle a pochopení některých pojmů bylo nejprve potřeba rozvést teorii obchodního marketingu a přiblížit pojmy jako strategické plánování nebo SWOT analýza. Dále byla rozvedena současná situace na poli leteckého trhu ČR, neboť se práce zabývá strategií tuzemských dopravců, kteří operují převážně právě na našich letištích. Poté byli krátce představeni dopravci působící v České republice a z těchto jsem vybral do své práce dva největší a nejzajímavější. Pro lepší představu a srovnání jsem ke každému z nich (ČSA, Travel Service) vybral vhodného konkurenta, se kterým následná analýza měla být porovnána. Každou z těchto čtyř společností jsem pak podrobně rozvedl ve vlastní kapitole – byly zmíněny základní informace, jejich stručná historie, následně byla provedena analýza jejich obchodní strategie v nedávných letech, sestavena SWOT analýza a na základě těchto zjištění bylo vytvořeno vyhodnocení celkové strategie dané společnosti. U tuzemských dopravců pak navíc bylo navrženo několik doporučení.

Informace k sepsání této diplomové práce jsem čerpal z několika literárních, ale hlavně internetových zdrojů. Důvodem je řešení aktuálního tématu v dynamicky se rozvíjícím leteckém průmyslu, pro které zkrátka není dostatek aktuálních knižních zdrojů.

U Českých aerolinií byla nejvýznamnějším poznatkem z hlediska organizačního privatizace a restrukturalizace společnosti z důvodu dlouhodobé ztrátovosti firmy. V roce 2011 bylo hlavním akcionářem (96 %) Ministerstvo financí ČR. Na konci roku 2012 pak byl celý tento podíl převeden do správy Českého Aeroholdingu. Rokem 2013 pak započala privatizace prodejem 44 % akcií asijskému provozovateli Korean Air a o rok později pokračovala odkoupením 34 % podílu tuzemským přepravcem Travel Service. Od tohoto převodu si společnost slibuje jednak otevření pomyslné brány na stále atraktivnější asijské trhy, jednak potvrzení důvěry ve stabilitu a budoucnost ČSA. Zde bych pro podporu trati do Asie doporučil spolupráci s Korean Air při Zimních olympijských hrách 2018, které se budou konat právě v jihokorejském Pchjongčchangu. České aerolinie by se při této příležitosti mohly na středoevropském trhu výrazně zviditelnit a Korean Air by mohl tento let nabízet jako code-share.

V průběhu restrukturalizace přepravce musel výrazně zeštíhlit svůj letadlový park a snížit i stavy zaměstnanců. Tímto se několikrát dostal do nebezpečného sváru s odbory, kdy musel zažehnávat hrozící stávky pilotů a palubních průvodčích. Nicméně se i díky snižování stavů podařilo srazit náklady na takovou hodnotu, která umožnila znovuoživení společnosti zpět do kladných hospodářských výsledků. Zde bych doporučil zaměřit se na zvýšení load factoru, který je oproti průměru na nízké úrovni. Tohoto lze docílit různými způsoby, například výše zmiňovaná propagace značky nebo zlepšením zákaznické zkušenosti např. modernizací interiéru letounů. Jako další krok po zvýšení efektivnosti společnosti by se pak nabízelo otevření nových linek a popřípadě postupné rozšiřování flotily, ve kterém by ale aerolinky měly být opatrné, jelikož v minulosti se příliš ambiciózní strategie ukázaly jako neúnosné.

I společnost Travel Service prošla několika důležitými změnami v akcionářské struktuře. Jednak v roce 2013 odkoupila výše zmíněných 34 % akcií Českých aerolinií a zbavila se tak jednoho ze svých největších konkurentů, Holidays Czech Airlines. Díky tomu také získala možnost do velké míry ovlivňovat budoucí chod ČSA. V roce 2013 došlo k rozdělení 30 % akcií, které do té doby vlastnila islandská skupina Icelandair Group, zpět mezi ostatní akcionáře. O dva roky později byla v roce 2015 potvrzena dohoda o převodu

téměř poloviny akcií na čínskou skupinu CEFC. Od toho si Travel Service slibuje otevření přímého leteckého spojení mezi Prahou a Pekingem. Součástí této transakce bylo i miliardové navýšení kapitálu, v důsledku kterého by stála za zvážení koupě nových Boeingů 737-MAX-200, které se oproti dosud využívaným 737-800 NG mají pyšnit o 11 míst zvýšenou sedačkovou kapacitou a až o pětinu nižší spotřebou.

Strategie společnosti Travel Service je založena na spolupráci s cestovními kancelářemi, na svých stránkách ani letenky na své lety nenabízí, nabízeny jsou pouze přes dceřiné SmartWings. Letový řád se pak odráží od sezónní poptávky českých charterových cestujících. V létě nabízí lety do desítek destinací a letovisek převážně ve Středomoří, na Kapverdy nebo na Kanárské ostrovy. Naopak většina letů během zimního letového řádu směřuje do vzdálenějších letovisek jako je Thajsko nebo Kuba.

Právě v zimním období, kdy je vytíženost letadel minimální, Travel Service tyto ztráty kompenzuje ACMI pronájmy (letadel bez nebo s posádkami) zahraničním společnostem, které naopak navýšený počet letadel využijí. Dlouhodobě se takto posílají letadla například do Kanady společnosti Sun Wings.

Společnost využívá i různých příležitostí ke zviditelnění své značky. Od roku 2012 například každoročně realizuje Cestu kolem světa, kuriózní zážitkovou cestu, pro kterou poskytuje jeden ze svých Boeingů 737-800 ve speciálně upravené komfortní verzi pro cca 60 lidí se službami v duchu business jetů.

Mým posledním doporučením pro společnost Travel Service je monitorování situace ve Velké Británii. V případě, že by skutečně došlo k Brexitu, tzn. k vystoupení Británie z Evropské Unie, mohla by v důsledku oslabení směnného kurzu britské libry a poklesu HDP Velké Británie narůst atraktivita tamějších destinací díky nízkým cenám. Podobně tomu tak bylo u Řecka v návaznosti na dluhovou krizi (byť v menší míře).

Použité zdroje

Literatura:

BELOBABA, Peter a Amadeo ODONI. *The Global Airline Industry*. Chichester: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-047-0744-727

ČEPELÍKOVÁ, Kateřina. *Analýza obchodně-marketingové strategie ČSA v letech 2001-2013*. Praha, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

DRUŽECKÁ, Barbora. *Postavení letecké společnosti Travel Service na trhu*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

KOLÁŘOVÁ, Kateřina. *Marketingová strategie Travel Service na domácím a zahraničních trzích, srovnání s konkurencí*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

KOTLER, Philip. a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012. ISBN 0132102927.

PRŮŠA, Jiří a kol.. *Svět letecké dopravy*. GALILEO CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

SLOŽIL, Karel. *Specifika hodnocení ekonomické výkonnosti podniku v leteckém průmyslu*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Ing. Milan SEDLÁČEK, Ph.D.

TALPOVÁ, Sylva. *Tvorba obchodní strategie podniku*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Viliam Záthurecký, MBA.

VAŠATOVÁ, Karin. *Marketing letecké společnosti, případová studie Travel Service, a.s.* Hradec Králové, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Vedoucí práce doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Internetové zdroje:

ABS Jets. Absjets.cz. [online.] © 2014. Dostupné z: <http://www.absjets.cz/cs>

Airways.cz. [online.] © 1997-2015. Dostupné z: <http://airlines.airways.cz/zeme/ceska-republika/>

Aktuálně.cz. Zpravy.aktualne.cz. © 1999 - 2017. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/odbory-v-csa-babis-proveri-smlouvu-s-korean-air/r~b12b4f3847eb11e4ae690025900fea04/>

American Marketing Association. Ama.org. [online.] © 2017. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

BBC News. News.bbc.co.uk. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8608667.stm>

British Airways. Britishairways.com. [online.] ©. Dostupné z: <https://www.britishairways.com/>

Business case studies. Businesscasestudies.co.uk. [online.] ©. Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/strategy/business-strategy.html>

Czech Airlines. Csa.cz. [online.] ©1998-2017. Dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/history.htm>

Czech Airlines Cargo. Csacargo.cz. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://www.csacargo.cz/o-nas/csa-cargo>

CzechAirliners.net. Czechairliners.net. [online.] ©. Dostupné z: <http://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/1025-historie-letadel-travel-service-csa-a-smartwings-v-roce-2016.html>

Česká informační agentura životního prostředí. Cenia.cz. [online.] © 2012. Dostupné z: http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/SEA_MZP236K

České Noviny. Ceskenoviny.cz. [online.] © 2014. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cesky-aeroholding-za-petinu-csa-od-firmy-prisko-utrzil-60-milionu/1420416>

Český Aeroholding. Cah.cz. [online.] © 2011. Dostupné z: <http://www.cah.cz/cs/o-nas/historie/>

ČT24. Ceskatelevize.cz/ct24. [online.] © 1996 - 2017. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1135725-mejstrik-privatizace-csa-nemusi-skoncit-uspechem>

E15.cz. E15.cz. [online.] © 2001 - 2017. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/>

Eurostat. Ec.europa.eu. [online.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Air_passenger_transport_-_monthly_statistics

G-Jet. G-jet.eu. [online.] Dostupné z: <http://www.g-jet.eu/cs/>

Hospodářské Noviny. Domaci.ihned.cz. [online.] © 1996 - 2017. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/>

IATA. Iata.org. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-02-02-01.aspx>

ICAO. Icao.int. [online.] ©. Dostupné z: <http://www.icao.int/Newsroom/Pages/annual-passenger-total-approaches-3-billion-according-to-ICAO-2012-air-transport-results.aspx>

iDNES.cz. ekonomika.idnes.cz. [online.] © 1999 - 2017. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-kupuje-cast-csa-dzg-eko-doprava.aspx?c=A150331_163148_eko-doprava_suj

International Airlines Group. Iairgroup.com. [online.] © 2016. Dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

International Business Times. Ibtimes.com. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://www.ibtimes.com/ibtraveler/mobile-boarding-passes-are-taking-heres-what-you-need-know-1844188>

Investiční magazín. Investicnimagazin.cz. [online.] Dostupné z: <http://www.investicnimagazin.cz/csa-dosahly-za-rok-2017-zisk-241-milionu>

MailOnline. Dailymail.co.uk. [online.] ©. Dostupné z: http://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-2812512/Ryanair-named-second-worst-brand-WORLD-customer-service-AXA-insurance-comes-poll.html

Marketing91. Marketing91.com. [online.] © 2008-2016. Dostupné z: <http://www.marketing91.com/swot-analysis-of-british-airways/>

Měšec.cz. Mesec.cz. [online.] © 1998-2017. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/do-vyberoveho-rizeni-o-koupi-csa-prihlasili-ctyri/>

The New York Times. Nytimes.com. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://www.nytimes.com/>

Penize.cz. Penize.cz. [online.] © 2000-2016. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/25367781-lr-airlines-s-r-o>

Planespotters.net. Planespotters.net. [online.] © 2017. Dostupné z: <https://www.planespotters.net/>

Prague Airport. Prg.aero. [online.] © 2016. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>

Ryanair. Corporate.ryanair.com. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>

RYANAIR Investor Relations. Investor.ryanair.com. [online.] © 2016. Dostupné z: <https://investor.ryanair.com/results/>

Silesia Air. Silesiaair.cz. [online.] Dostupné z: <http://www.silesiaair.cz/indexcs.php>

Silver Air. Silverair.cz. [online.] © 2010. Dostupné z: <http://www.silverair.cz/index.php#>

SmartWings. Smartwings.com [online.] © 2014. Dostupné z: <http://www.smartwings.com/cs/o-smartwings/>

TimeAir. Timeair.cz. [online.] © 2009. Dostupné z: <http://www.timeair.cz/default.asp>

TTG. Ttg.cz. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/british-airways-predstavuje-letni-letovy-rad-z-prahy-do-londyna-az-5x-denne/>

Travel Service. Travelservice.aero. [online.] © 2017. Dostupné z: <http://www.travelservice.aero/o-spolecnosti/>

Van Air Europe. Vanair.org [online.] ©. Dostupné z: <http://www.vanair.org/>

Patrik Menšík, 2017

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Or.justice.cz. [online.] © 2012 - 2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Vladimír Matula. Vladimirmatula.zjihlavy.cz. [online.] © 2016. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>

World Digital Library. Wdl.org. [online.] Dostupné z: <https://www.wdl.org/en/item/11372/>